

SENA - COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

MANUAL DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

MAYO 1969



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).

MANUAL DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

INDICE

	Página
1. INTRODUCCION	1
2. ORGANIZACION GENERAL DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	2
2.1 Organización a Nivel Nacional	2
2.2 Organización a Nivel Regional	2
3. COMITES PARA LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	3
3.1 Organismos de Carácter Nacional	3
3.1.1 Comité Nacional de Gremios	3
3.1.2 Comité Nacional de Empresa Comercial Didáctica	4
3.2 Organismos de Carácter Nacional	5
3.2.1 Comité Regional de Gremios	5
3.2.2 Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica	6
4. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL COMITE NACIONAL DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	7
4.1 Procedimiento General para ejercer las funciones de Asesoría	7
4.2 Campos en los cuales brindará Asesoría el Comité Nacional de Empresa Comercial Didáctica	7
4.2.1 Organización y Control	7
4.2.2 Normalización de sistemas	8
4.2.3 Sistemas de distribución de trabajo e información	8

5.	DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL COMITE REGIONAL DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	10
5.1	Función Planeación	10
5.1.1	Investigación	10
5.1.2	Proyecto	11
5.1.3	Decisión	12
5.2	Función Organización	12
5.2.1	Elementos Humanos	12
5.2.2	Elementos Materiales	13
6.	PRINCIPIOS DE ORGANIZACION	14
6.1	Autoridad y Responsabilidad	14
6.1.1	Nivel de Dirección	14
-	La Coordinación	15
-	La Evaluación	16
-	La Motivación	16
6.1.2	Nivel de Supervisión	17
-	La Supervisión en la Empresa Comercial Didáctica	17
6.1.3	Nivel de Ejecución	18
-	Los Trabajadores-Alumnos	18
-	La Departamentalización	19
-	La Disciplina	19
7.	PLAN GENERAL DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	21
7.1	Organización de Línea y Asesoría	21
7.1.1	Organización en Línea	21
7.1.2	Organización de Asesoría Interna	22
7.1.3	Organización de Asesoría Externa	22

7.2	Manuales de Organización y Procedimiento; Diagramas de Proceso.	23
8.	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	24
9.	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	28
9.1	Etapas de funcionamiento de la Empresa Comercial Didáctica para 22 semanas	28
9.2	Control y Evaluación en la Empresa Comercial Didáctica	29
9.3	Rotación de Trabajadores-Alumnos en la Empresa Comercial Didáctica	30
10.	EMPRESAS COLATERALES	34
10.1	Banco Didáctico	34
10.2	Empresas Proveedoras	34
11.	EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA PARA ADULTOS	36
12.	ZONIFICACION DEL PAIS PARA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA	36
12.1	Objetivos	
12.2	Delimitación de Zonas	36
12.2.1	Zona I	36
12.2.2	Zona II	36
12.2.3	Zona III	36
12.2.4	Zona IV	37
12.2.5	Zona V	37

12.3 EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA PRIN- CIPAL DE ZONA Y AMBITO TERRITORIAL	37
--	----

12.4 RELACIONES INTRAZONALES	37
------------------------------	----

ANEXOS

ANEXO No. 1

Puntos principales que debe contener el estatuto que rige los
Comités Regionales de Empresa Comercial Didáctica.

ANEXO No. 2

Proceso de Análisis Empresariales (Instrucciones y formulario)

ANEXO No. 3

Objetivos y recomendaciones para la elaboración de un Manual de
Organización.

ANEXO No. 4

Objetivos y recomendaciones para la elaboración de un Manual de
Procedimientos.

ANEXO No. 5

Diagramas de Proceso

ANEXO No. 6

Organización de las Secciones de la Empresa Comercial Didáctica
y sus relaciones.

MANUAL DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

1. INTRODUCCION

La División de Comercio y Servicios reafirmó en la Reunión Nacional de Trabajo sobre Empresa Comercial Didáctica, realizada en 1968, la gran importancia que tiene ésta dentro de los programas para el Sector. En consecuencia procedió a evaluar las recomendaciones producidas en dicho evento y con el fin de unificar los criterios al respecto, convocó al Comité Nacional de Empresa Comercial Didáctica, al cual se deben los lineamientos principales del presente MANUAL.

El Manual trata en general de los principios y técnicas de Administración que rigen una empresa y en particular, a las que se aplican a la Comercial Didáctica. Ha sido preparado con miras a proporcionar a los Directivos de ésta una perspectiva más clara de sus objetivos y una mejor comprensión de las actividades aquí desarrolladas, que hacen del sistema el medio óptimo para la aplicación de los conocimientos y técnicas del aprendizaje comercial en el SENA. Por consiguiente, debemos actuar en ese sentido y esforzarnos por hacer cada vez más eficiente la labor de formación dentro de la Empresa Comercial Didáctica; darle una flexibilidad de tal naturaleza que se adapte fácilmente a los cambios tecnológicos, económicos y sociales, poner en juego nuestra iniciativa y disponer los recursos de manera económica; finalmente, asegurar el mantenimiento de buenas relaciones entre todos los funcionarios y los trabajadores-alumnos de la Empresa Comercial Didáctica. De otra parte, este tipo de organismo reclama directivos y funcionarios de gran competencia y su preparación será la preocupación primordial de la División de Comercio y Servicios.

Estamos seguros de iniciar con este MANUAL las tareas enunciadas como objetivos inmediatos para garantizar la calidad del Aprendizaje Comercial.

JAIME HUMBERTO PARDO SANCHEZ

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

ORGANIZACION GENERAL

**DE LA
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA**

2. ORGANIZACION GENERAL DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

2.1 Organización a Nivel Nacional

Dentro de la organización de la División de Comercio y Servicios, (Véase Gráfico No. 1) lo relativo a Empresa Comercial Didáctica se ubica en el Grupo de Comercialización, en donde recibe la asesoría de los Grupos de Administración y Servicios, además de la que le prestan los Comités: Nacional de Gremios y Nacional de Empresa Comercial Didáctica.

Entre los respectivos Directores de la División de Supervisión y Evaluación de Operaciones y de la División de Comercio y Servicios existe una relación de coordinación.

2.2 Organización a Nivel Regional

La División de Comercio y Servicios ejerce supervisión técnica sobre las regionales, (objetivos, normas y programas) en este caso relacionada al funcionamiento de la Empresa Comercial Didáctica.

La División de Supervisión y Evaluación de Operaciones, ejerce supervisión general, orientada básicamente a los aspectos metodológicos establecidos por el SENA.

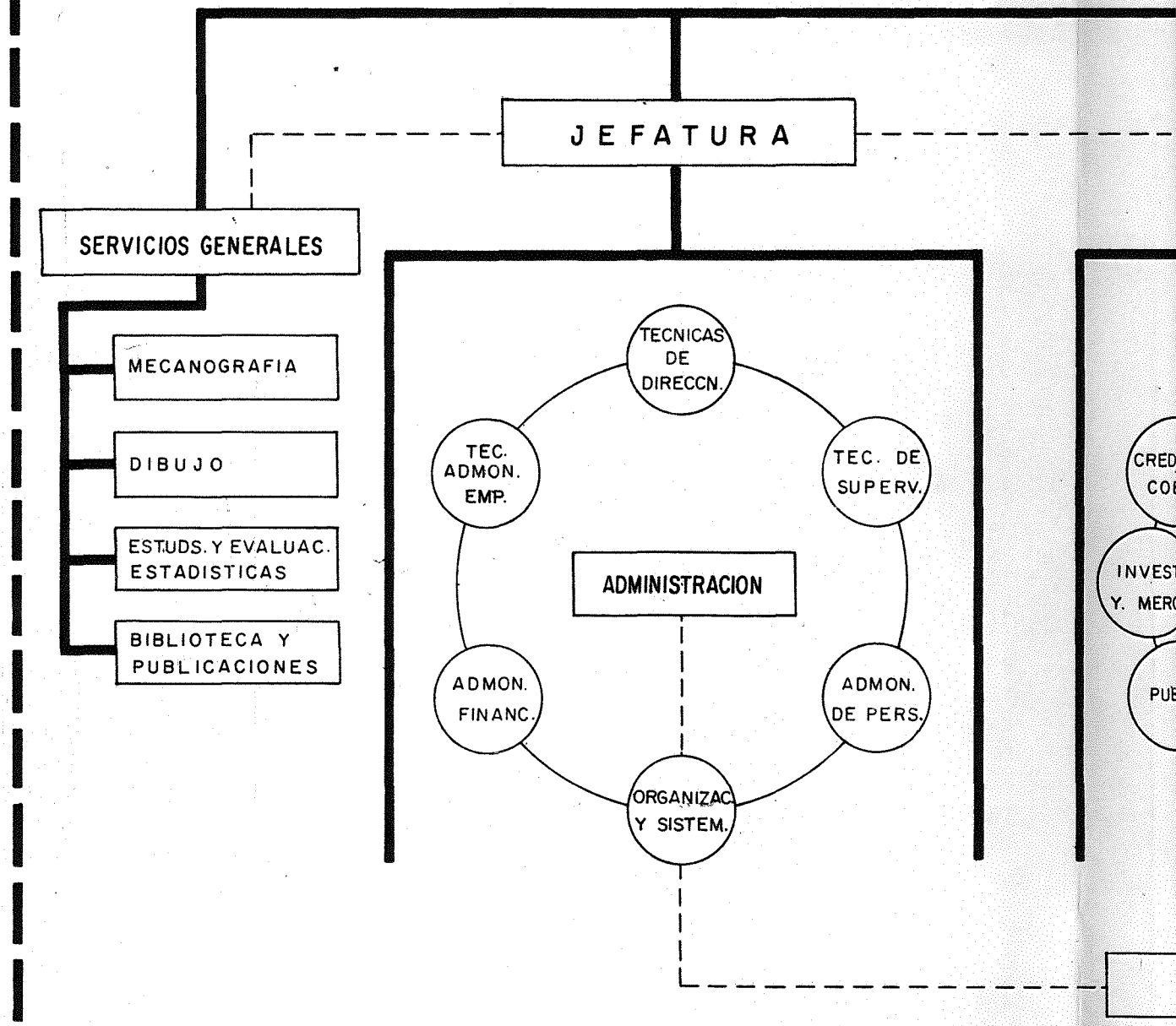
El Director del Centro Comercial, quien recibe asesoría del Comité Regional de Gremios, es el responsable inmediato de la gestión de la Empresa Comercial Didáctica de la Regional.

Los integrantes del Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica asesoran a ésta y forman parte del cuerpo de funcionarios.

(Ver cuadro de Organización General de la Empresa Comercial Didáctica. Gráfico No. 2).

DIVISION DE ADMINIS

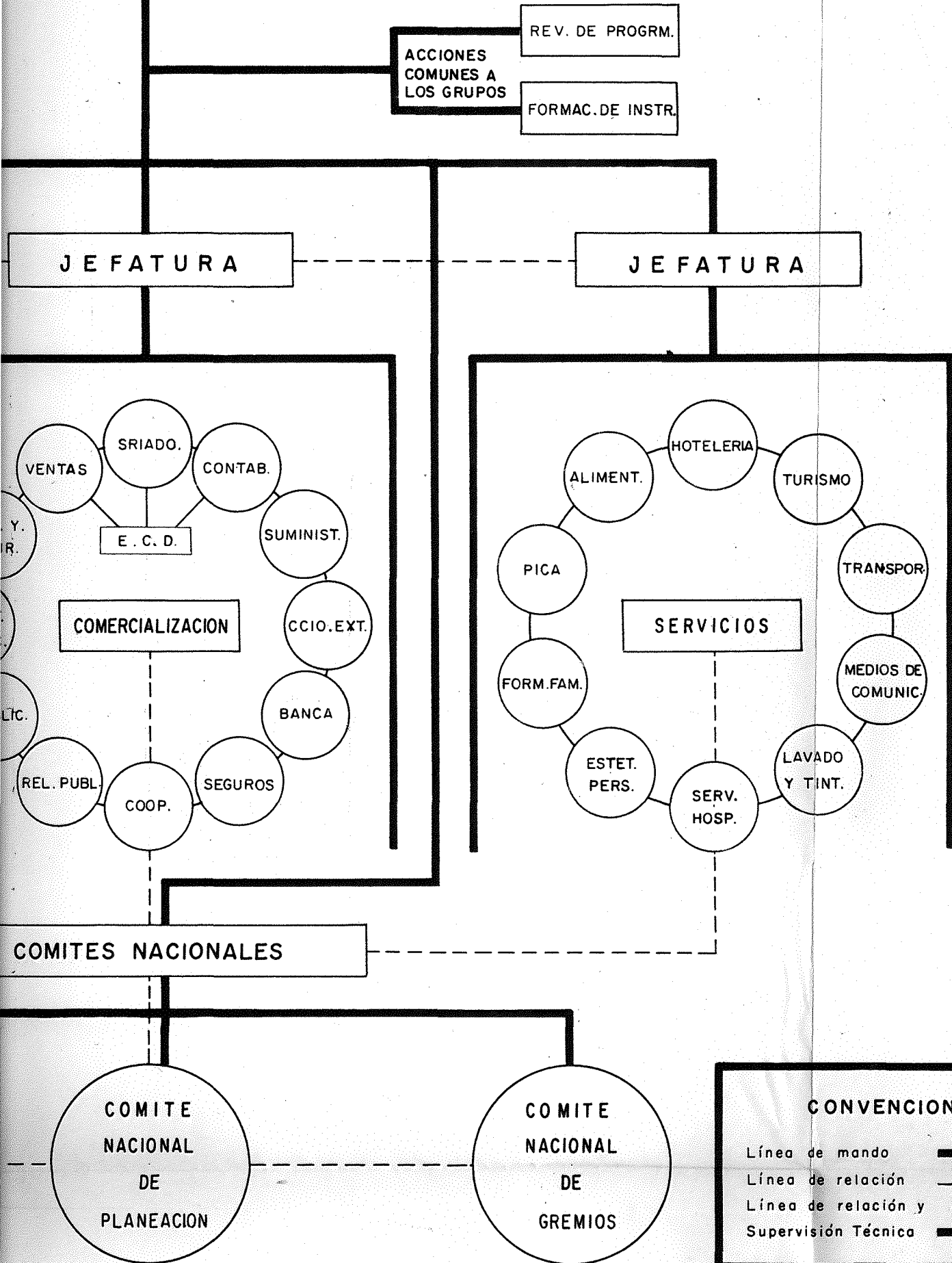
C A M P O S



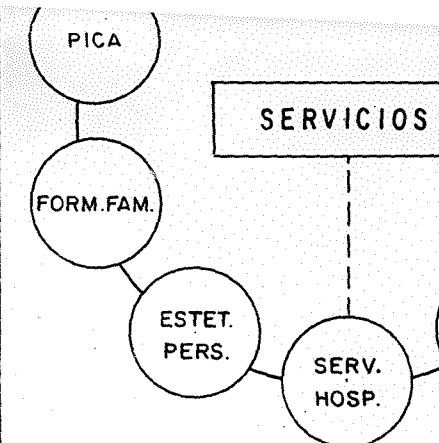
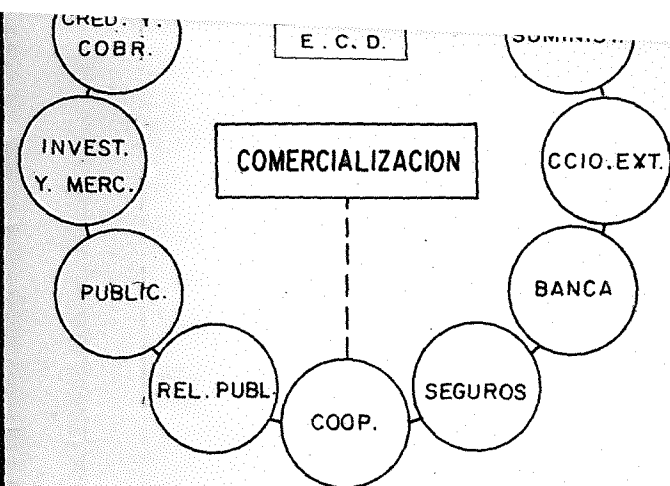
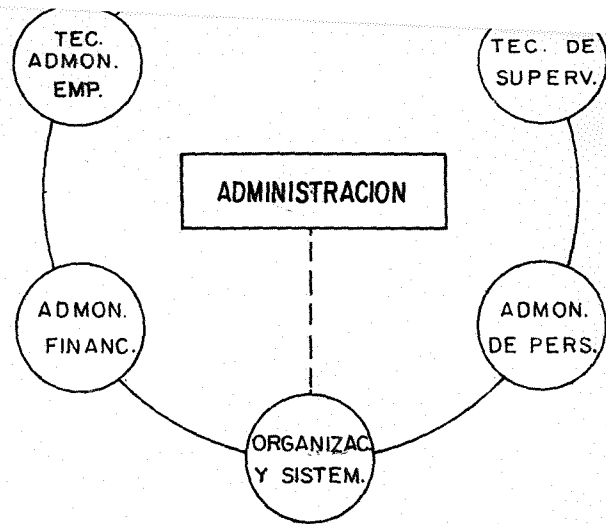
ADMINISTRACION COMERCIO Y SERVICIOS

DE ACCION

DIRECCION



- DIBUJO
- ESTUDS. Y EVALUAC. ESTADISTICAS
- BIBLIOTECA Y PUBLICACIONES



COMITES NACIONALES

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS.

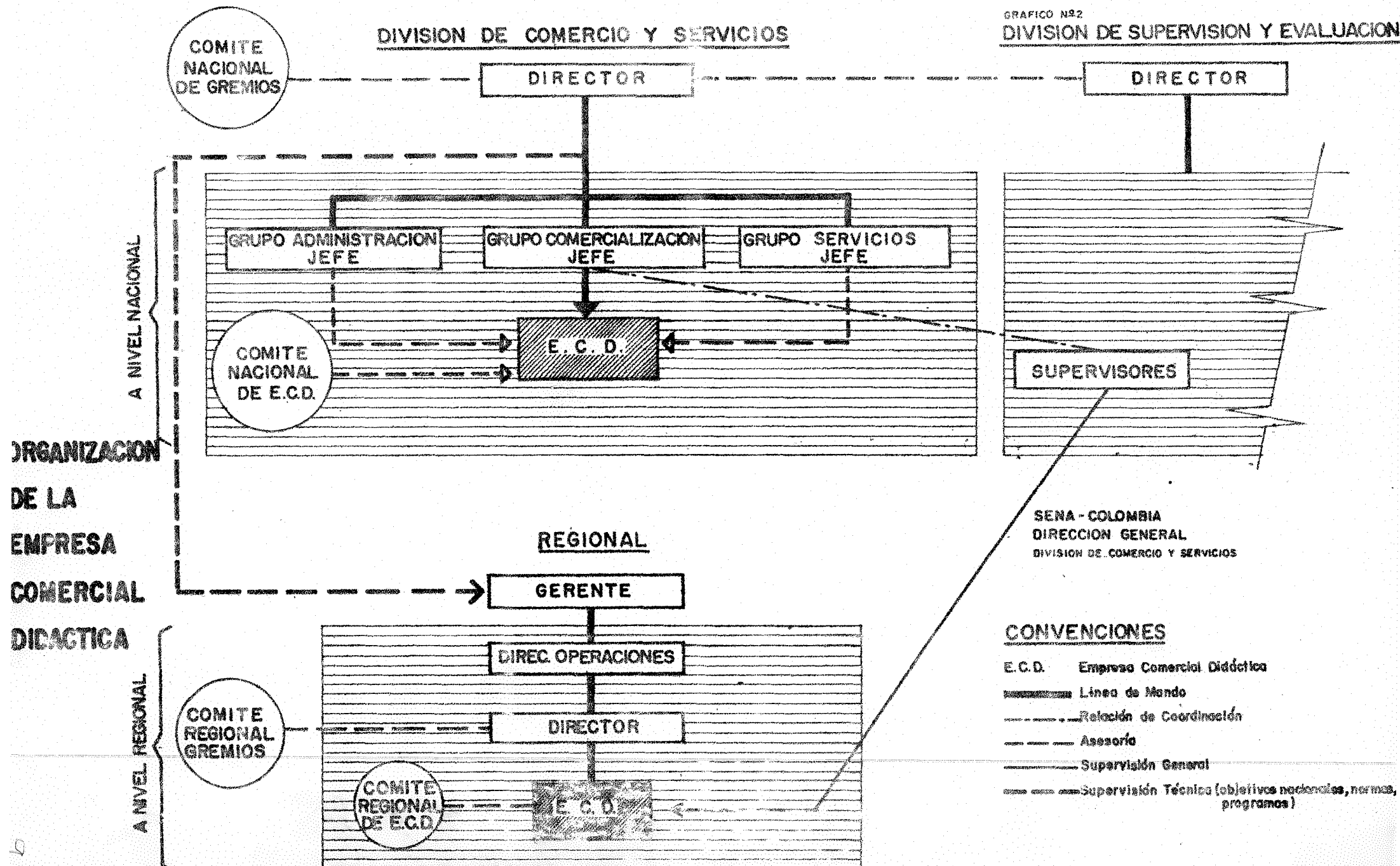
COMITE NACIONAL DE E. C. D.

COMITE NACIONAL DE PLANEACION

COMITE NACIONAL DE GREMIOS

L
L
L
S

REGIONALES



SENA - COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

COMITES

DE LA
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA

3. COMITES PARA LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

3.1 ORGANISMOS DE CARACTER NACIONAL

3.1.1 Comité Nacional de Gremios

Definición, Objetivo e Integrantes: es un organismo asesor para la División de Comercio y Servicios, específicamente para el Director de la División, integrado por representantes a escala nacional de los Gremios de la Producción, el Comercio y los Servicios.

Sus labores de asesoría se orientarán a los aspectos tecnológicos de las ocupaciones objeto de la Formación en el Aprendizaje.

ORGANIZACION

Dirección

El Director de la División de Comercio y Servicios será el encargado de orientar las acciones del Comité.

Coordinación

El Jefe del Grupo de Comercialización de la División de Comercio y Servicios estará a cargo de la coordinación de las labores del Comité.

Metodología y Procedimientos

Las reuniones del Comité que tendrán frecuencia mínima de una por trimestre, serán convocadas por el Director de la División de Comercio y Servicios. El Comité se regirá por estatuto especial según Acuerdo No. 66 de 15 de noviembre de 1967.

Control, Evaluación y Seguimiento de Acciones

El Comité producirá recomendaciones las cuales una vez evaluadas por la División de Comercio y Servicios, se traducirán a normas que serán comunicadas a las Regionales.

3.1.2 Comité Nacional de Empresa Comercial Didáctica.

Definición, Objetivo e Integrantes: es un organismo integrado a juicio del Director de la División de Comercio y Servicios por personal de las Regionales del SENA, que esté trabajando en la Empresa Comercial Didáctica, o que posea amplia experiencia en estas funciones, o en general en el campo de administración. Su objetivo principal es el de asesorar a la División de Comercio y Servicios especialmente al Grupo de Comercialización en lo relativo a planeación, organización y funcionamiento de la Empresa Comercial Didáctica en todo el país.

ORGANIZACION

Dirección

El Director de la División de Comercio y Servicios será el encargado de orientar las acciones del Comité.

Coordinación

El Jefe del Grupo de Comercialización de la División de Comercio y Servicios estará a cargo de la coordinación de las labores del Comité.

Metodología y Procedimientos

El Comité, que se reunirá una vez por año, será convocado por el Director de la División de Comercio y Servicios, y se regirá por las disposiciones contenidas en el folleto "ORGANIZACION DE LAS REUNIONES EN EL SECTOR TERCIARIO", publicado por la División en junio de 1968.

Control, Evaluación y Seguimiento de Acciones

El Comité producirá recomendaciones, las cuales una vez evaluadas por la División de Comercio y Servicios, se traducirán en normas que serán comunicadas a las Regionales.

3.2 ORGANISMOS DE CARACTER REGIONAL

3.2.1 Comité Regional de Gremios

Definición, Objetivos e Integrantes: es un organismo regional de asesoría externa integrado por representantes de los Gremios de la Producción (en cuanto hace a la función comercial de ésta, estrictamente), el Comercio y los Servicios.

Los objetivos de este Comité son: asesorar al Director del Centro Comercial en lo relativo a Empresa Comercial Didáctica, analizando su estructura y orientándola en forma real de acuerdo a los aspectos de las empresas del medio. Actuar como Junta Asesora de la Empresa Comercial Didáctica.

ORGANIZACION

Dirección

El Director del Centro Comercial será el encargado de orientar las acciones del Comité.

Coordinación

El Gerente de la Empresa Comercial Didáctica estará a cargo de la coordinación de las labores del Comité.

Metodología y Procedimientos

Las reuniones del Comité tendrán frecuencia de una por bimestre y serán convocadas por el Director del Centro Comercial. El Comité se regirá por estatuto especial según Acuerdo No. 66 de 15 de noviembre de 1967.

Control y Evaluación

Las acciones y conclusiones del Comité serán supervisadas y evaluadas por la Dirección del Centro Comercial. El Comité producirá recomendaciones, las cuales una vez evaluadas por el Director del Centro Comercial serán traduci-

das a políticas y normas para la Empresa Comercial Didáctica Regional. (Ver Gráfico # 2 de Organización General de la Empresa Comercial Didáctica).

3.2.2 Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica.

Definición, Objetivos e Integrantes: es un organismo regional integrado por el o los Supervisores e Instructores del Centro Comercial encargados de la Empresa Comercial Didáctica.

Tiene como objetivo llevar a cabo el planeamiento, organización, programación, funcionamiento y supervisión de la Empresa Comercial Didáctica del Centro Comercial respectivo. (Desarrollo de las funciones del Comité. Pág.10 a la Pág. 35)

ORGANIZACION

Dirección

El Director del Centro Comercial será el encargado de orientar las acciones del Comité.

Coordinación

El Gerente de la Empresa Comercial Didáctica estará a cargo de la coordinación de las labores del Comité.

Metodología y Procedimientos

Las reuniones, que tendrán frecuencia de una por semana, serán convocadas por el Director del Centro. El Comité se regirá por estatuto especial (Ver modelo Anexo No. 1)

Control y Evaluación

Las acciones y recomendaciones del Comité serán supervisadas y evaluadas por la Dirección del Centro Comercial. (Ver cuadro de Organización General de la Empresa Comercial Didáctica. Gráfico No. 2)

SENA - COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

DESCRIPCION
DE FUNCIONES
DE LOS COMITES

DE
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA

4. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL COMITE NACIONAL DE
EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

Las funciones del Comité son específicamente de Asesoría para la División de Comercio y Servicios, en especial al Grupo de Comercialización, en lo relativo a planeación, organización y funcionamiento de la Empresa Comercial Didáctica en todo el país.

4.1 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EJERCER LAS
FUNCIONES DE ASESORIA

El Comité ejercerá las funciones de Asesoría mediante las conclusiones a que llegue y las recomendaciones que produzca en las Reuniones de Trabajo que convoque el Director de la División de Comercio y Servicios.

4.2 CAMPOS EN LOS CUALES BRINDARA ASESORIA EL
COMITE NACIONAL DE E. C. D.

4.2.1 Organización y Control

- Organización administrativa de la Empresa
- Objetivos de la Empresa
- Determinación de actividades generales
- Definición de estructura
- Niveles de mando
- Emisión y control de formas
- Planeación de programas
- Límites de control
- Alineamiento funcional homogéneo
- Delegación
- Análisis de sistemas de archivo
- Determinación de motivos de los informes
- Establecimiento de procedimientos
- Planos de distribución de espacio y oficinas
- Selección de equipo
- Control de acción

4.2.2 Normalización de Sistemas

- Clasificación y evaluación de los cargos:
Investigaciones
Análisis Ocupacionales
Determinación de la complejidad del cargo
Supervisión y evaluación
Requerimientos para los cargos
- Normalización de formas
- Normalización del trabajo
- Normalización de la organización
- Normalización de la estructura
- Procesos efectivos de delegación
- Normalización de sistemas de archivo
- Normalización de informes
- Análisis y normalización de procedimientos
- Normalización de sistemas de distribución de espacios de oficina.
- Mantenimiento y conservación de equipo
- Seguimiento de acciones

4.2.3 Sistemas de distribución de trabajo e información

- Adiestramiento y capacitación del personal
Investigación de necesidades
Métodos de adiestramiento
Prioridades y programas
- Proceso y flujo de formas
- Medida del trabajo
- Límites de supervisión y coordinación
- Distribución de funciones y responsabilidades
- Acción e información
- Manejo de archivo
- Control de informes

- Simplificación del trabajo. Gráficos de distribución del trabajo. Gráficos de proceso y flujo.
- Distribución del espacio de la oficina de acuerdo a necesidades y prioridades.
- Adecuación de equipo a recursos humanos y viceversa.
- Coordinación de la acción

5. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL COMITE REGIONAL DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

5.1 FUNCION PLANEACION

La función planeación aplicada a la creación de la Empresa Comercial Didáctica, hace referencia a los pasos previos que deberán cumplirse para lograr su establecimiento. Esta función del Comité Regional debe efectuarse a través de los siguientes pasos:

- Investigación
- Proyecto
- Decisión

5.1.1 Investigación

Se adelantará por medio de análisis empresariales y ocupacionales (Formulario: Anexo No. 2) en las empresas de la región, con el fin de determinar:

Tipo de Empresa

- Tamaño
- Aspecto jurídico
- Tipo de negocio

Estructura de Organización

- Estudio de puestos de trabajo
- Funciones, tareas, requerimientos
- Departamentalización: Departamentos o Secciones principales.
- Manuales de organización: funciones y procedimiento.
- Flujos de trabajo
- Supervisión, gerencia, control y coordinación
- Funciones de personal
- Selección, entrenamiento, remuneración, incentivos, promoción.
- Evaluación

- Circuitos administrativos, formularios, elementos de oficina.
- Máquinas y equipo
- Relaciones con otras empresas, tales como:
 - Empresas proveedoras
 - Bancos
 - Empresas compradoras
 - Otras

5.1.2 Proyecto

Una vez estudiados los datos del análisis por el Comité, se resumirán y se procederá a elaborar el proyecto y las alternativas correspondientes, que servirán de base para la decisión.

Dicho proyecto debe contener, además de los detalles resultado de la investigación, los relativos a:

Elementos Materiales

- Empresa
 - Tipo de organización
 - Clase de negocio
 - Organigrama
 - Funciones, tareas y operaciones
 - Descripción de cargos
 - Manuales de la empresa
 - Tiempo requerido para organizar y tiempo máximo en que empezará a operar.
 - Empresas colaterales
- Ambientación
 - Capacidad de las oficinas
 - Distribución de departamentos y puestos de trabajo.
 - Ambientación de las oficinas
 - Muebles
 - Máquinas y útiles de escritorio
 - Papelería

./.

Elementos Humanos

- Cupos para aprendices
- Instructores Jefes de Departamento

Otros

- Presupuesto

Costos del proyecto analizado

Recursos actuales y necesidades que deben satisfacerse.

El Proyecto será considerado por el Director del Centro, quien lo presentará a los superiores jerárquicos de la Regional. La División de Comercio y Servicios prestará la asesoría necesaria, bien sea para realizar el Proyecto, seleccionarlo o ejecutarlo.

5.1.3 Decisión

Es la selección del Proyecto y de los medios para cumplirlo. El Proyecto seleccionado debe cumplirse estrictamente, salvo las modificaciones que sugiera el mismo Comité y que sean aprobadas por la Gerencia Regional.

5.2 FUNCION ORGANIZACION

La función organización consiste en dotar la Empresa Comercial Didáctica de los elementos y los medios necesarios para su funcionamiento.

Los elementos pueden clasificarse así:

- Humanos
- Materiales

5.2.1 Elementos Humanos

Son los que aseguran la coordinación, el control, la evaluación, y en resumen, la eficacia de la Empresa Comercial Didáctica. Se ubican en cuatro niveles:

./.

- Nivel de Dirección
- Nivel de Supervisión
- Nivel de Ejecución (trabajadores-alumnos)
- Además, los Comités Regionales, que corresponden a Asesoría.

5.2.2 Elementos Materiales

Comprenden los elementos que contribuyen a la ambientación de la Empresa y a alcanzar su eficacia, control y evaluación, los que finalmente se requieren para la coordinación.

6. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

6.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Estos se ejercen con relación a los niveles de organización en la siguiente forma: (Ver Gráfico No. 3)

6.1.1 Nivel de Dirección

El Director del Centro Comercial

Es el funcionario principal correspondiente a este nivel. Ejercita la autoridad y asume la responsabilidad de la gestión general de la Empresa Comercial Didáctica; delega autoridad y exige responsabilidad al Gerente y Jefes de Departamento de la Empresa Comercial Didáctica (Instructores)

Junta Directiva

Los representantes gremiales a nivel regional forman parte de la Junta Directiva de la Empresa Comercial Didáctica cuya responsabilidad se deriva de su función fundamental que es la de brindar asesoría al Director del Centro Comercial.

Gerencia de la Empresa Comercial Didáctica

El Gerente de la Empresa Comercial Didáctica es también un funcionario de la Dirección. El Director del Centro Comercial ha delegado en él la autoridad para desarrollar los planes previstos y supervisar la acción de los Jefes de Departamento. Responde de su actividad ante el Director del Centro Comercial. Dicha actividad deberá orientarse a obtener y conservar una acción unificada en toda la organización de la Empresa Comercial Didáctica, a través de los Comités de Gremios y Regional de Empresa Comercial Didáctica, lo que equivale a COORDINAR elementos y recursos para el logro de los objetivos.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA DE UN CENTRO COMERCIAL

Gráfica N° 3

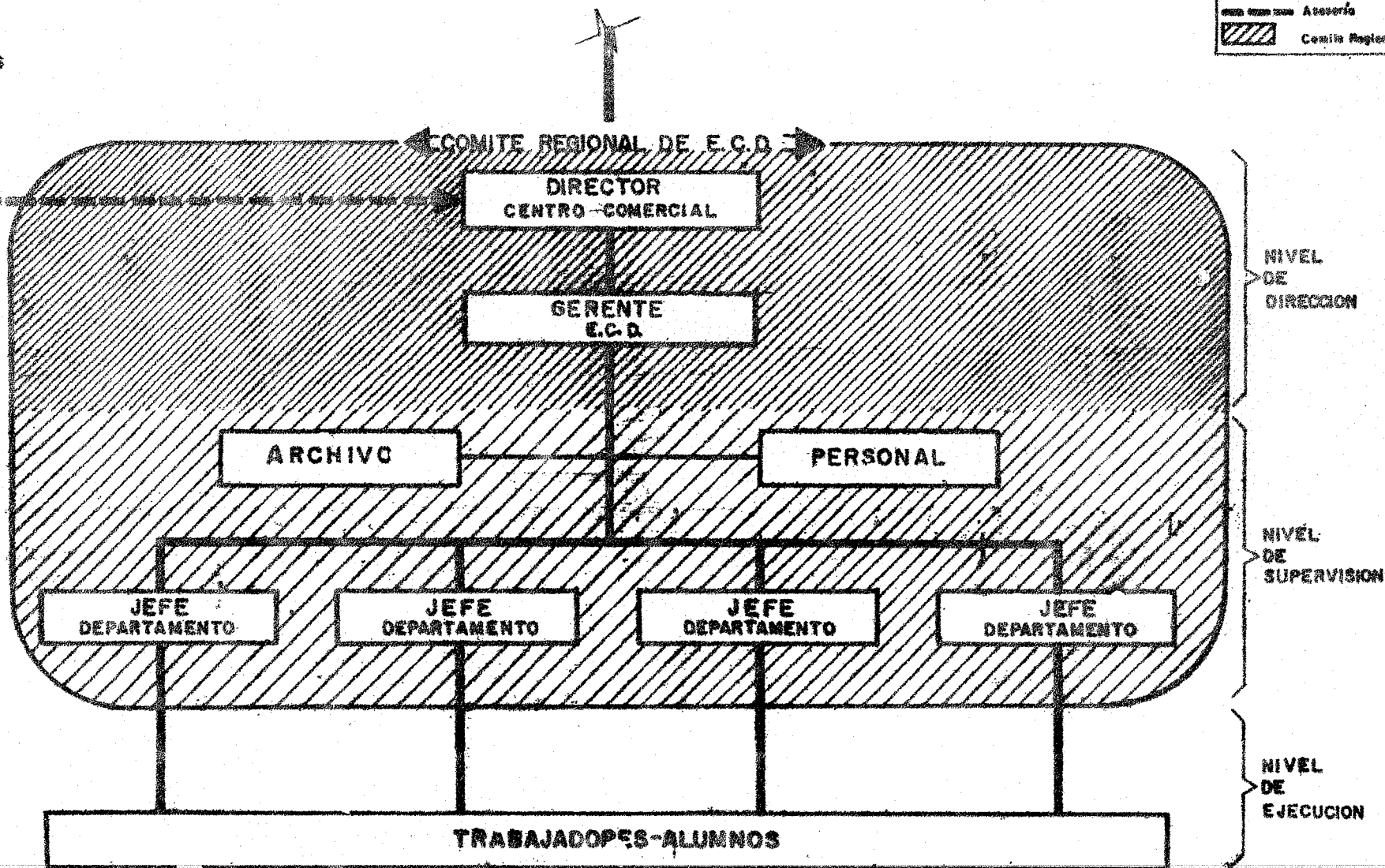
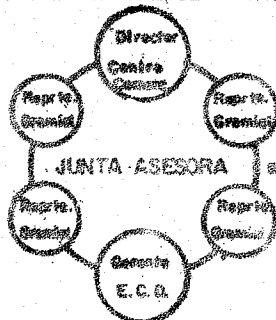
CONVENCIONES

----- Línea de mando

----- Asesoría

Comite Regional de E.C.D.

COMITE REGIONAL DE GREMIOS



LA COORDINACION

La Coordinación es la sincronización y unificación de las acciones del grupo de personas de una empresa; la coordinación existe cuando se consigue que las actividades de esas personas se integren, ensamblen y armonicen para el logro de un objetivo que les concierne a todas.

Para una administración planificada como debe ser la que respecta a la Empresa Comercial Didáctica, la función de coordinación es esencial y por lo tanto el lograrla es tarea primordial de todos los Directivos.

En la Empresa Comercial Didáctica específicamente la coordinación se ejerce a través del Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica a donde concurren los Directivos para llevar a cabo las diferentes funciones. Del Comité salen los Jefes de Departamento con un acuerdo sobre programas, métodos y procedimientos que van a ser desarrollados y aplicados sobre el grupo de aprendices. La función coordinación en la Empresa Comercial Didáctica se lleva a cabo a todo nivel, y también en forma horizontal.

Los medios más eficaces para asegurar coordinación en la Empresa Comercial Didáctica, son:

- Objetivo y programación armonizados
- Organización definida
- Comunicaciones e informes eficaces
- Aprovechamiento de los Comités
- Empleo intenso de la supervisión

EL CONTROL

En su acepción más general, el control hace referencia a las comparaciones que periódicamente deben establecerse entre el plan y la realización. Por lo tanto, el control es una herramienta indispensable de dirección, porque ayuda a orientar las actividades hacia los objetivos finales. En el proceso de formación y en especial en la Empresa Comercial Didáctica, se debe ejercer el control

en todos los niveles para garantizar la calidad y utilidad de los conocimientos del trabajador-alumno.

LA EVALUACION

Es el proceso mediante el cual se estima cuidadosamente una situación, estableciendo los valores que surgen de ella, como por ejemplo: evaluar una planeación; evaluar una metodología; evaluar una operación, después de inspeccionar, investigar y clasificar. En el caso de la evaluación de un trabajador-alumno, se trata de estimar el resultado de su aproximación al perfil del trabajador del oficio motivo del aprendizaje.

LA MOTIVACION

Consiste en lograr trabajo voluntario y colaboración de todos los integrantes de la Empresa, esto es, conseguir espíritu de equipo que no es otra cosa que canalizar los impulsos personales en procura de un objetivo común. Para ello es necesario que haya integración de intereses y disposición para asumir responsabilidad.

La función motivadora del supervisor puede incitar en los trabajadores emociones e ideas que afectan su estado de ánimo y su eficiencia. De ahí la responsabilidad de los Jefes de Departamento, quienes deben tener en cuenta que la actividad monótona desmoraliza, en cambio, el trabajo atractivo estimula el interés y éste, es incentivo para trabajar bien. El buen trato y el reconocimiento (Relaciones Humanas) al trabajo realizado y al rendimiento, la atención a las sugerencias y reclamos, la ambientación agradable, la rotación por los diferentes cargos, la promoción así como también la atención a los problemas extra-empresa que surgen para el trabajador-alumno, son detalles altamente motivadores.

- El Trabajo como medio de motivación

Además de las relaciones personales existen las relaciones que conlleva el trabajo. Un

trabajo falto de planeación o de finalidad, es lento, y fluye torcidamente, lo cual desanima al trabajador. Asimismo, cuando no existe coordinación, se presentan duplicaciones, consumo ocioso de energías tanto físicas como psíquicas, o no hay armonía entre los métodos y los objetivos de la Empresa, se presenta la desmotivación.

Es pues necesario que exista un flujo continuo en la corriente del trabajo y que la asignación de éste sea automática. Ello se consigue cuando el Supervisor coordina acertadamente la decisión con la realización, mediante la autoridad que le ha sido delegada y por la cual ha asumido responsabilidad.

6.1.2 Nivel de Supervisión

Los Jefes de Departamento de la Empresa Comercial Didáctica corresponden a este nivel. Responderán por sus actividades ante el Gerente de la Empresa Comercial Didáctica y ante el Director del Centro Comercial.

Supervisión en la Empresa Comercial Didáctica

Por supervisión se entiende la guía de los trabajadores-alumnos en el desempeño de su trabajo en la Empresa e involucra también los conceptos de inspección y motivación. La inspección comprende lo relativo a prueba y evaluación, que son fundamentales en el proceso de formación. La motivación se identifica con el manejo de las Relaciones Humanas, para el caso de la Empresa Comercial Didáctica.

La supervisión de la labor de formación, especialmente en la Empresa Comercial Didáctica, tiene en cuenta que el trabajador-alumno posee para tal fin cualidades de naturalezas diferentes:

- Cualidades innatas
- Cualidades adquiridas

Las primeras son de la incumbencia de SELECCION.

Las segundas son de la competencia de la FORMACION y el fin de ésta es impartirlas y desarrollarlas. Ellas se refieren a:

- Conocimientos tecnológicos y su aplicación
- Calidad del trabajo
- Seguridad
- Disciplina y trato social
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Capacidad para imitar juicios
- Habilidad y cantidad de trabajo
- Conservación y uso de los elementos de trabajo.
- Vocabulario y lenguaje
- Presentación personal

La supervisión de los trabajadores-alumnos no sería efectiva si tan solo se tomaran decisiones y se proporcionasen los medios para llevarlas a efecto; es pues necesario también asumir la responsabilidad de las realizaciones.

De acuerdo con esto, la responsabilidad exige la constante proyección del Jefe de Departamento hacia la autoevaluación y superación permanentes, para conseguir un rendimiento óptimo en la guía de las personas que le han sido confiadas.

6.1.3 Nivel de Ejecución

Los Trabajadores - Alumnos

Los Trabajadores-alumnos que corresponden a este nivel deben ubicarse en departamentos o secciones donde les sea posible aplicar los conocimientos tecnológicos y asimismo puedan desarrollar habilidades y aptitudes con miras a lograr polivalencia, mediante la rotación programada por los diferentes cargos.

Los trabajadores-alumnos responden de sus actividades ante el Jefe del Departamento respectivo.

La Departamentalización

Es el proceso de agrupamiento en secciones o departamentos, de las tareas y funciones que realiza la Empresa. Se tiene en cuenta para ello, la similitud de las actividades y/o su orientación para un mismo proceso.

Por consiguiente, la Departamentalización debe aparecer en toda organización en donde haya una separación, así sea rudimentaria de las funciones y tareas. Considérese por ejemplo, la clase de actividades cuando se organiza un negocio cualquiera: si se trata de una organización comercial, hay cuatro (4) funciones fundamentales: finanzas, compras, ventas y contabilidad; si se planea una fábrica, se deberá añadir a las anteriores, la función producción. Puede suceder muy bien que los títulos de estas funciones prevalezcan y por consiguiente se tendrán los Departamentos titulados en forma similar. Igual puede suceder en la Empresa Comercial Didáctica. A medida que la Empresa crece, se presenta la tendencia a que cada función básica se subdivide en una serie de tareas especializadas, por ejemplo: de la función ventas se deriva la de Despacho de Mercancías; de finanzas, Crédito y Cobranzas; de compras, Suministros.

A pesar de que los principios fundamentales de la Departamentalización son comunes a todos los negocios, para el caso de la Empresa Comercial Didáctica se debe buscar ante todo que ella tienda a la aplicación de los métodos y técnicas reconocidas y experimentadas en el SENA, aún cuando a veces no se atiende completamente a los principios de la Técnica Administrativa.

La Disciplina

Es un medio para lograr control. Va un paso más allá del asesoramiento y del campo de las relaciones personales entre el supervisor y los trabajadores, en el sentido de tomar aquellos como recurso para corregir y prevenir faltas. Se dice común-

mente que el objeto de la disciplina es que sea innecesaria; ello es cierto desde el punto de vista de que la disciplina es la formación en su sentido más elevado. Por otra parte, la disciplina establece el orden; sin él, las relaciones degeneran en caos. La disciplina debe ser constructiva, es decir, justa, rápida, imparcial y firme.

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

PLAN GENERAL

DE
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA

7. PLAN GENERAL DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

Se refiere al señalamiento de los objetivos finales de la Empresa Comercial Didáctica y los medios para alcanzarlos. Estos últimos son la organización y la supervisión dadas.

Dentro del Plan General de la Empresa Comercial Didáctica, los objetivos son permanentes, mientras que los medios son cambiantes. Por consiguiente, los medios pueden y/o deber ser revisados y modificados de manera que se ajusten mejor a los recursos disponibles y así lograr los objetivos en mejor medida. (Ver Gráfico No. 4)

7.1 ORGANIZACION DE LINEA Y ASESORIA

La estructura de la Empresa Comercial Didáctica (Ver organigrama) combina dos tipos de organización: en Línea y de Asesoría.

7.1.1 Organización en Línea

La Organización en Línea es inherente a la índole y objetivos de la Empresa Comercial Didáctica, pues ésta es un campo de aplicación específica de técnicas y conocimientos mercantiles y administrativos, motivados por el aprendizaje comercial en el SENA.

La Organización en Línea de la Empresa Comercial Didáctica es sencilla: la autoridad y responsabilidad de las funciones, en todas sus características, tanto de dirección como de trabajo, están investidas en el Director del Centro Comercial; todos los otros miembros del personal, Gerente, Jefes de Departamento y Trabajadores-alumnos, dependen de él. De la misma forma, los planes, decisiones y órdenes, todos proceden y descienden de esta autoridad.

La Organización en Línea puede sintetizarse, en este caso, diciendo que es un modelo de relaciones entre la Dirección y la Ejecución, en el cual existe una corriente directa de autoridad del nivel superior a los niveles subordinados de la estructura de la Empresa y una corriente de responsabilidad inversa.

7.1.2 Organización de Asesoría Interna

La Organización de Asesoría Interna se ejerce por intermedio del Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica, en el cual se ha delegado el planeamiento, organización, funcionamiento y supervisión de la misma. Cada uno de los miembros del Comité es un Jefe de Departamento, y, en su especialidad, encargado del desarrollo de los planes y métodos para la ejecución de labores previstas y programadas con minuciosidad. Dato lo anterior, el Director del Centro Comercial podrá delegar acertadamente en el Jefe de Departamento el estudio y análisis del que surgirán las recomendaciones con respecto a Ventas, Secretariado, Contabilidad, a través del Comité, según sea su área de trabajo.

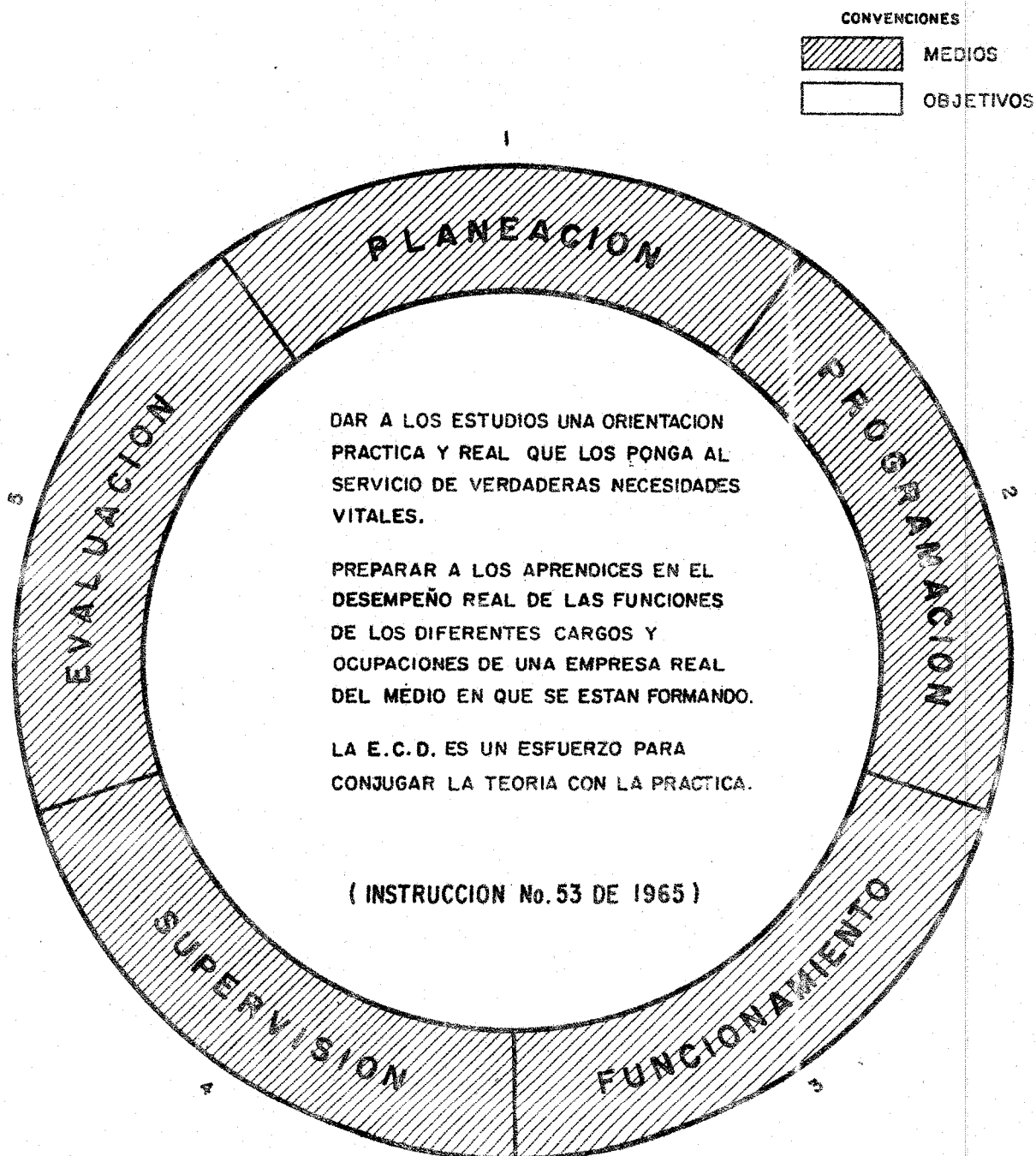
El análisis y desarrollo de las labores de una especialidad o de toda la Empresa Comercial Didáctica, es una función que no puede confiarse sino a personas competentes y que de hecho estén laborando dentro de la actividad, como es el caso de los Jefes de Departamento de la Empresa Comercial Didáctica. Esto constituye la esencia de la organización de Asesoría Interna ejercida a través del Comité.

Este tipo de Organización, unido al anterior, contribuye a conservar la autoridad, prepara las decisiones asegurando el mayor acierto y garantiza el mutuo entendimiento sobre procedimientos acordados y previstos con anterioridad, todo lo cual caracteriza la modalidad específica de organización para la gestión de la Empresa Comercial Didáctica.

7.1.3 Organización de Asesoría Externa

La Asesoría Externa para el Director de Centro en asuntos relativos a Empresa Comercial Didáctica, será prestada por el Comité Regional de Gremios. Este organismo, constituido por representantes de cada uno de los Comités Técnicos Asesores, de las especialidades del aprendizaje Comercial, deberá funcionar preferentemente como Junta Asesora.

PLAN GENERAL DE E. C. D.



De conformidad con el Acuerdo No. 66 de 1967, el Comité dará asesoría en materia de planeación, estructuración y evaluación de los programas de la Empresa Comercial Didáctica, y por esta razón se debe buscar que los miembros tengan el más alto índice de competencia y que representen en el mayor grado al gremio correspondiente.

Los fines principales que se persiguen con la organización y empleo del Comité se pueden resumir en la siguiente forma:

- Lograr un juicio crítico integrado, de los representantes de la producción, el comercio y los servicios, sobre la orientación y desarrollo de los planes y programas de la Empresa Comercial Didáctica.
- Asegurar la coordinación requerida, SENA-EMPRESA, para el desarrollo de los programas correspondientes al Sector Terciario.
- Aprovechar las reuniones del Comité para ejercer la labor de Relaciones Públicas y obtener con ello una cooperación consciente y voluntaria, indispensable en todo plan que exija cooperación bilateral.

7.2 MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTO DIAGRAMAS DE FLUJO Y PROCESO

Para iniciar tareas, la Empresa Comercial Didáctica debe tener los Manuales de Funciones y Procedimientos, los cuales serán entregados a los trabajadores-alumnos en el momento de ubicarlos en sus respectivos puestos de trabajo, para que los apliquen permanentemente. Además, en cada departamento se ubicarán a manera de Ayudas Didácticas los Diagramas de Flujo y Proceso correspondientes. (Ver anexos No. 3, 4 y 5)

SENA - COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

**DE LA
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA**

8. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

Considerando que la Empresa Comercial Didáctica es un medio específico para la aplicación de los conocimientos adquiridos y para desarrollar en los trabajadores-alumnos habilidades y aptitudes, es necesario que el desarrollo de las actividades obedezca a una programación cuidadosa, realizada con la debida anticipación por el Comité Regional de la Empresa Comercial Didáctica.

Asímismo, las actividades de la Empresa deben ser programadas teniendo presente la etapa correspondiente de aprendizaje, ya que los ejercicios a desarrollar deben tener una complejidad progresiva, máxime en la última etapa, o sea cuando el trabajador-alumno ha regresado de la Empresa Real. En esta última, es preciso introducir el procedimiento metodológico de "Análisis de Casos" complicados para cada especialidad, atendiendo al imperativo de formación polivalente.

Presentamos a continuación el sistema de integración de la Empresa Comercial Didáctica dentro de las etapas de Formación SENA:

Primero: Etapa informativa de carácter tecnológico (corta, aproximadamente dos meses), seguida de una formación práctica mediante puestos de trabajo personales, para lo cual se utilizará la Empresa Comercial Didáctica, como Unidad Docente ambientada. Esta etapa tendrá una duración aproximada de tres meses.

Segundo: Etapa de inducción, tal como existe en las empresas bien organizadas, aproximadamente debe coincidir con el período de prueba.

Tercero: Formación en Empresa Comercial Didáctica, en la cual los diferentes puestos de trabajo estarán interrelacionados de manera que ella funcione, como una Empresa Individual. La duración de esta etapa, será de seis meses.

Cuarto: En la última etapa, de Formación en el SENA, la Empresa Comercial Didáctica se organizará como una Empresa Colectiva.

Finalmente, por cada especialidad se debe elaborar programa de actividades para el tiempo disponible.

En el Gráfico No. 5 se puede apreciar visualmente la complejidad progresiva que debe adoptar un programa de especialidad para aprendizaje en la Empresa Comercial Didáctica durante 22 semanas. Cada Jefe de Departamento deberá preparar el plan correspondiente a su especialidad. En el Gráfico No. 6 se aprecia la proyección del programa total de actividades de la Empresa Comercial Didáctica para 22 semanas.

PLANEACION POR ESPECIALIDAD

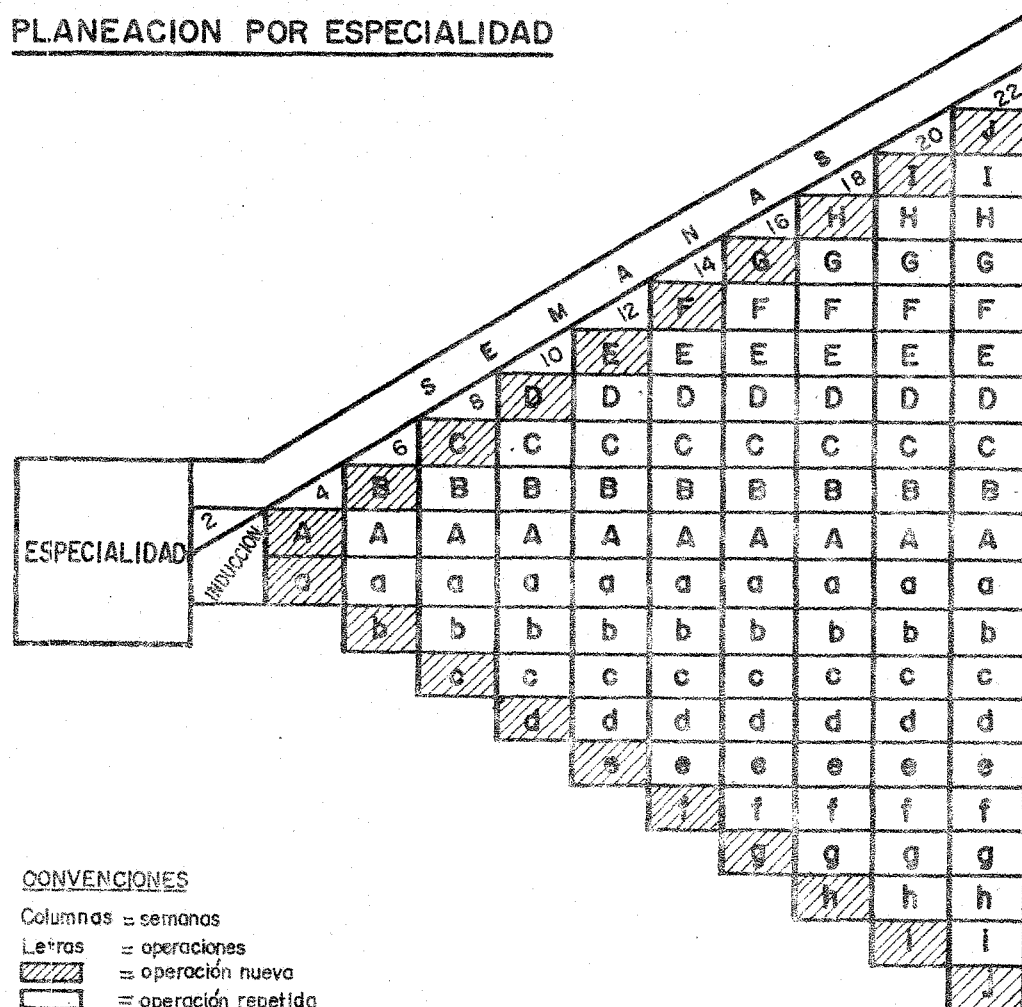


Gráfico No.5

EXPLICACION

El Gráfico da idea de la proyección que debe adoptar el plan de cada especialidad para la programación de la Empresa Comercial Didáctica.

Las operaciones (letras mayúsculas y minúsculas) deben llevar una secuencia progresiva de dificultad, teniendo en cuenta que se concatenan lógicamente, la anterior con la siguiente, ésta con la posterior y así sucesivamente. En tal forma siempre se tendrán operaciones nuevas que estimulen el interés; además en todo momento se tendrá una integración de operaciones que faciliten el control y el seguimiento del programa. En las últimas dos semanas el programa de operaciones deberá presentar el plan total de la especialidad.

PROGRAMA DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA RESUMEN DE LOS DIFERENTES PLANES POR ESPECIALIDAD

27

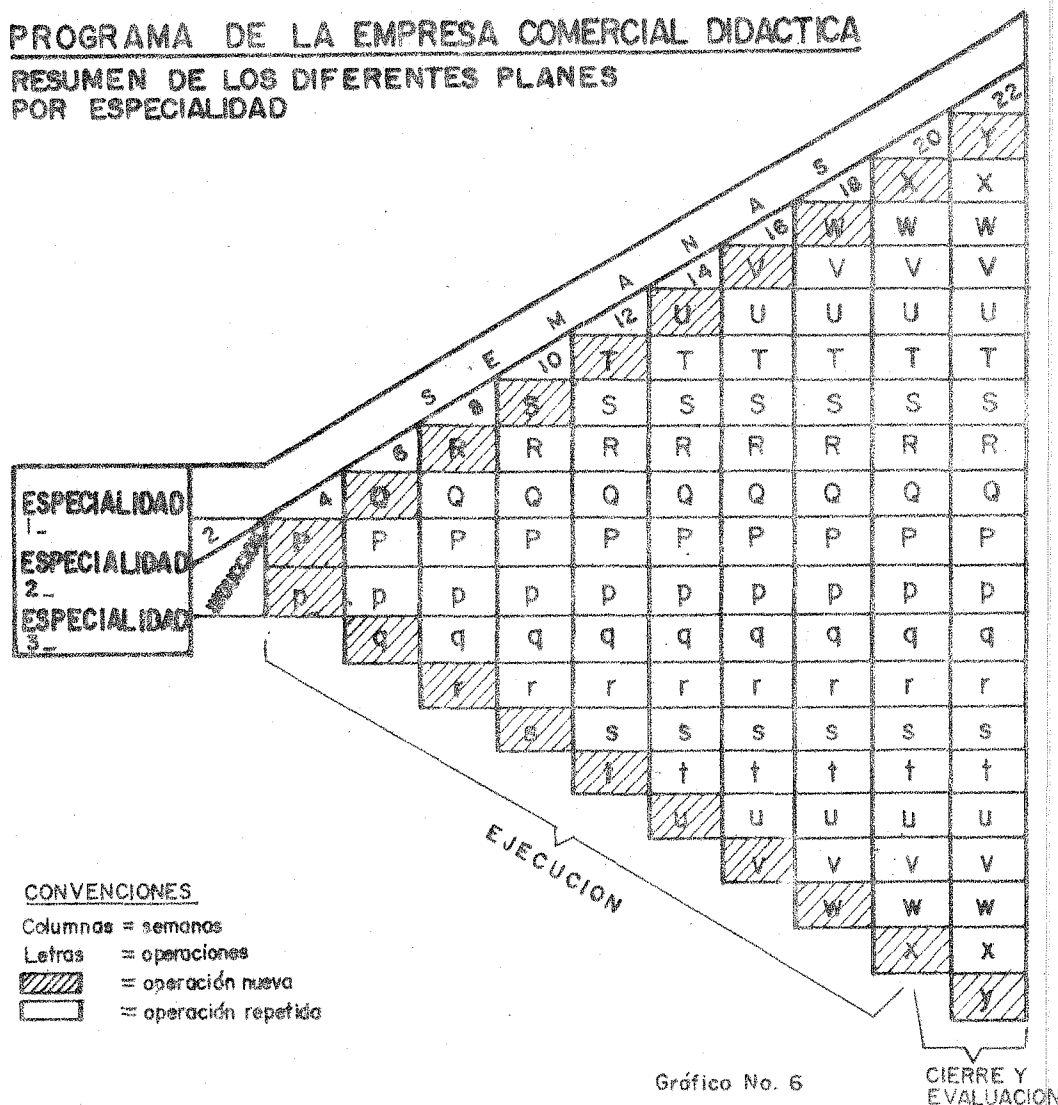


Gráfico No. 6

CIERRE Y EVALUACION

EXPLICACION

El Gráfico da idea de la proyección que debe adoptar el programa de la Empresa Comercial Didáctica, el cual debe ser el resultado de la fusión de los planes de especialidades.

Las actividades (letras) deben llevar una secuencia progresiva de dificultad, teniendo en cuenta que se concatenen lógicamente, la anterior con la siguiente, ésta con la posterior y así, sucesivamente. En esta forma siempre se tendrán actividades nuevas que estimulen el interés; además, en todo momento se tendrá una integración de actividades que faciliten el control y el seguimiento del programa. En las últimas dos semanas el programa deberá presentar el total de las actividades.

El presente diagrama servirá como modelo para la elaboración del cuadro mural de Programa de la Empresa Comercial Didáctica que se colocará en lugar visible.

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

FUNCIONAMIENTO

DE LA
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA

9. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

La Empresa Comercial Didáctica debe funcionar de acuerdo con las normas legales vigentes en todos sus aspectos; ejemplo:

- El sistema contable (Plan de Cuentas) debe consultar disposiciones tributarias y legislación comercial.
- La Empresa Comercial Didáctica debe funcionar con una pre-determinada organización uniforme en todo el país, en cuanto se refiere a sus funciones básicas, departamentos principales y relaciones de estos entre sí (Ver Anexo No. 6) En cuanto a su tamaño, puede variar de acuerdo con el tipo de empresa predominante en la región (pequeña, mediana, grande) y además, en base al número de trabajadores-alumnos que deba absorber en la etapa de aprendizaje respectiva.

9.1 Etapas de funcionamiento de la Empresa Comercial Didáctica para 22 semanas

ENTRENAMIENTO (Inducción)

Operaciones	1a. etapa E.C.D.	Ult. Etapa E.C.D.
a. Información sobre organización y objetivos de Empresa Comercial Didáctica.	2 días	1 día
b. Información sobre manejo de sumadoras y calculadoras	4 días	1 día
c. Solicitudes de empleo	1 día	1 día
d. Arreglos de puestos de trabajo e información individual	1 día	1 día
e. Organización de archivos de los Departamentos	2 días	1 día
	2 semanas	1 semana

Ejecución

1a. Etapa	Ult. Etapa
E. C. D.	E. C. D.

Realización de los ejercicios prospectados, tales como Compra, Venta, Importaciones, Exportaciones, Inversiones y otras operaciones financieras

17 semanas	17 seman.
------------	-----------

Cierre

Elaboración de estados financieros

2 semanas	2 seman.
-----------	----------

Estado de liquidación y Declaración de Renta

1 semana

Evaluación

Ejecución de pruebas, encuestas, estudio de hojas de vida y visitas a empresas reales por parte de los aprendices

1 semana	1 semana
----------	----------

22 semanas	22 seman.
------------	-----------

El desarrollo de las etapas de funcionamiento debe hacerse en base a los ejercicios y actividades prospectadas por el Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica y de los ajustes, adiciones y modificaciones que el mismo le haga durante su ejecución.

9.2

Control y Evaluación en la Empresa Comercial Didáctica

El Jefe de Departamento tendrá como función principal la supervisión permanente de la labor de los trabajadores-alumnos en su cargo, para lo cual dispondrá de una programación acordada por el Comité y aprobada por el Director de Centro. Copias de la programación prevista y de la realizada deben reposar en el archivo de la Empresa Comercial Didáctica.

El Jefe de Departamento no realizará labor alguna que corresponda al trabajador-alumno, pues se trata de que

éste ponga en práctica los conocimientos adquiridos mediante la formación tecnológica.

Las técnicas mecanográficas, de archivo y correspondencia, serán supervisadas por el Jefe de Archivo de común acuerdo con los Jefes de Departamento. Para cumplir esta función, todos los documentos que se elaboran en la Empresa deben llevar una copia adicional para evaluar el trabajo individual. Esta copia se archivará en la Hoja de Vida de cada trabajador-alumno, la cual constituirá el historial durante su permanencia en la Empresa.

Además, la División de Comercio y Servicios, ejercerá control y evaluación constante sobre los aspectos técnicos de la Formación dentro de la Empresa Comercial Didáctica; y, a su vez, la División de Supervisión y Evaluación de Operaciones cumplirá con las funciones de este tipo que le corresponden a escala nacional.

Los Jefes de Departamento llevarán un registro pormenorizado de la evaluación del trabajador-alumno por cada cargo desempeñado; este registro servirá de base para la aplicación del sistema de evaluación en la Empresa Comercial Didáctica específicamente, de acuerdo con la Instrucción No. 117. Las evaluaciones sucesivas se conservarán en la Hoja de Vida de cada trabajador-alumno. El resultado de las evaluaciones deberá compararse con el perfil del trabajador del oficio motivo de aprendizaje con el fin de ordenar el proceso de formación.

El Director del Centro debe ejercer un control constante sobre toda la organización de la Empresa Comercial Didáctica, aún cuando puede delegar parte de dicha función en el Gerente.

Los Estados Financieros semestrales deberán ser revisados y aprobados por el Director de Centro, quien remitirá estos últimos a la División de Comercio y Servicios; los estados financieros mencionados serán devueltos al Centro Comercial con las observaciones pertinentes.

9.3 Rotación de Trabajadores-Alumnos en la Empresa Comercial Didáctica

El Comité Regional de Empresa Comercial Didáctica

debe distribuir a los trabajadores-alumnos inicialmente en todos los puestos de trabajo con base en la especialidad, y debe planificar el sistema de rotación de manera que permita el paso de los mismos, durante la etapa, por los diferentes departamentos y cargos claves que garanticen el entrenamiento adecuado de cada uno de ellos (Gráfico No. 7). La rotación no debe ser masiva. El Jefe de cada Departamento se responsabilizará de indicar el momento oportuno de rotar a cada uno de los trabajadores-alumnos dentro del Departamento o Sección; la rotación entre Departamentos se acordará en Comité.

La Empresa Comercial Didáctica debe llevar un registro actualizado de la rotación de todos y cada uno de los trabajadores-alumnos por cada departamento y cargo; este registro debe colocarse en sitio visible del local de la Empresa Comercial Didáctica (Ver Gráfico No. 8).

Además, en cada Departamento se llevará un control de rotación de los trabajadores-alumnos del mismo.

INTEGRACION DEL APRENDIZAJE EN COMERCIO

Para ser tenido en cuenta en la Rotación de Trabajadores-Alumnos en la Empresa Comercial Didáctica con miras a obtener un trabajador calificado con un buen grado de Polivalencia.

NOTA: Las "X" colocadas en los espacios correspondientes a los cargos, se refieren a los que tiene que desempeñar el aprendiz del oficio respectivo.

No.	Cargos	Oficios	Ventas	Secretariado	Contabilidad
1	Auxiliar de Crédito y Cobranzas		X		X
2	Auxiliar de Personal			X	X
3	Auxiliar del Revisor Fiscal			X	X
4	Cajero		X	X	X
5	Codificador				X
6	Encargado de Bodega				X
7	Encargado de Caja y Bancos			X	X
8	Encargado de Compras		X		X
9	Encargado de Crédito y Cobranzas		X		X
10	Encargado de Cuentas Corrientes		X	X	X
11	Encargado de Libros Varios				X
12	Facturador		X	X	X
13	Importaciones, Exportaciones y otros Análisis				X
14	Kardíxta		X	X	X
15	Proveedor		X		X
16	Revisor				X
17	Secretaria			X	
18	Tenedor de Auxiliares de Bancos				X
19	Tenedor Auxiliares Ctas. por Cobrar y por Pagar				X
20	Tenedor de Auxiliares de Ingresos y Egresos				X
21	Tenedor de Libros Principales				X
22	Tenedor de Registros de Activos Fijos				X
23	Tenedor de Registros de Existencias				X
24	Vendedor de Almacén		X		

CONTROL DE ROTACION DE TRABAJADORES ALUMNOS EN EMPRESA COMERCIAL

DIDACTICA

GRAFICO Nº6

Integración del Aprendizaje en Comercio

No.	CARGOS	OFICIOS	Período Activi- dades Trabajado- res-Alumnos	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.
1	Auxiliar de Crédito y Cobranzas		Antonio González	5	10	1	12																				
2	Auxiliar de Personal		Cecilia Palacios	1	15	14	10																				
3	Auxiliar de Revisor Fiscal		Olga Pérez	15	16	24	9																				
4	Cajero		Luis Martínez	20	23	16	9																				
5	Codificador																										
6	Encargado de Bodega																										
7	Encargado de Caja y Bancos																										
8	Encargado de Compras																										
9	Encargado de Crédito y Cobranzas																										
10	Encargado de Cuentas Corrientes																										
11	Encargado de Libros Varios																										

Explicación:

- 1o. Los cargos para rotación de los aprendices han sido numerados de 1 a 24; el número correspondiente será el que identifique al puesto en el Control. El cuadro sirve para todo un período de E.C.D. (6 meses divididos en 4 semanas cada uno).
- 2o. Cómo opera: Ejemplo: a) En la primera semana de febrero el trabajador-alumno Antonio González, practicó en el puesto No. 5 en tanto que Cecilia Palacios lo hizo en el puesto No. 1, Olga Pérez en el No. 15 y Luis Martínez en el No. 20; b) En la segunda semana Antonio González practicó en el puesto No. 10, Cecilia Palacios en el No. 15, Olga Pérez en el No. 16 y Luis Martínez en el No. 23.
- 3o. El control opera en esa forma hasta completar todo el período de la Empresa Comercial Didáctica.

10.

EMPRESAS COLATERALES10.1 Banco Comercial Didáctico

Los Bancos que funcionan en los Centros Comerciales deberán tener como denominación "Banco Didáctico SENA".

Las operaciones que se incluyan en el Banco deben consultar las necesidades de cada Empresa Comercial Didáctica y el nivel de conocimientos sobre el aspecto bancario que posean los trabajadores-alumnos.

Para la organización del "Banco Didáctico SENA" se debe seguir la misma metodología expuesta para la estructuración de la Empresa Comercial Didáctica, y esta debe reflejar la organización bancaria del medio.

Para las operaciones bancarias se deben utilizar chequeras y billetes que serán impresos en mimeógrafo en cada Centro Comercial.

10.2 Empresas Proveedoras

Estas deben tener una organización acorde con las operaciones programadas para la Empresa Comercial Didáctica; su funcionamiento debe ser simultáneo con el de la Empresa para agilizar los trámites de las operaciones que se cumplan sobre éstas.

Para la selección de las mercancías que las Empresas Proveedoras vendan a la Empresa Comercial Didáctica, se debe tener en cuenta los catálogos, condiciones de venta y precios que rigen en la realidad. Los precios de venta que fije la Empresa Comercial Didáctica deben tener la misma orientación.

Entre la Empresa Comercial Didáctica, el Banco Didáctico SENA y las Empresas Proveedoras que funcionan en todas las Regionales, se deben realizar transacciones en la medida en que las circunstancias lo permitan.

11.

EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA PARA ADULTOS

La Empresa Comercial Didáctica debe utilizarse, a manera de ensayo, como medio de aplicación y básicamente de comprobación de los conocimientos impartidos en las unidades docentes a los trabajadores-alumnos de Complementación, Perfeccionamiento o Especialización, mediante la utilización de las instalaciones, equipo y papelería de la Empresa Comercial Didáctica.

La organización de este tipo de Empresa no se reglamentará nacionalmente hasta cuando las experiencias obtenidas por las diversas Regionales que, previa autorización, la pongan en práctica, den base suficiente para su implantamiento.

Con miras a no gravar los costos actuales, se sugiere que como Jefes de Departamento se designe a trabajadores-alumnos sobresalientes, quienes operarán bajo la orientación del Instructor responsable del curso. Este medio puede servir de entrenamiento para las posibles promociones de los mismos trabajadores dentro de sus Empresas Reales.

SENA - COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

ZONIFICACION DEL PAIS

**PARA
EMPRESA COMERCIAL
DIDACTICA**

12. ZONIFICACION DEL PAIS PARA EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

(E. C. D.)

12.1. OBJETIVOS

- Permitir el pleno intercambio de experiencias técnicas entre las personas involucradas en el funcionamiento de las E.C.D. en todo el país y hacer posible la capacitación del nuevo personal en tales materias.
- Aprovechar los conocimientos tecnológicos, aptitudes y habilidades de las personas que intervienen en el desarrollo local y nacional de la E.C.D. para garantizar su óptimo rendimiento.
- Conseguir coordinación real y total para el establecimiento y operación de las E.C.D. en todo el país sin desconocer las realidades del medio respectivo.
- Lograr economía de tiempo, esfuerzo y recursos por medio de gestión descentralizada y unidad de fines.

12.2. DELIMITACION DE ZONAS

Se ha dividido el país en cinco grandes zonas :

12.2.1 Zona I

Comprende las E.C.D. correspondientes a las Regionales de :

Bogotá - Girardot
Ibagué
Boyacá

12.2.2 Zona II

Comprende las E.C.D. correspondientes a las Regionales de :

Medellín
Manizales

12.2.3 Zona III

Comprende las E.C.D. correspondientes a las Regionales de :

Barranquilla
Cartagena
Santa Marta

12.2.4 Zona IV

Comprende las E.C.D. correspondientes a las Regionales de:

Cali
Pereira
Armenia
Neiva
Pasto

*12.2.5 Zona V

Comprende la E.C.D. correspondiente a la Regional de:

Bucaramanga

* NOTA

En el desarrollo de los programas de E.C.D., previa determinación de la División de Comercio y Servicios, esta Empresa trabajará con las de las Zonas I, II, o III.

12.3. E.C.D. PRINCIPAL DE ZONA Y AMBITO TERRITORIAL

Para la designación de la E.C.D. PRINCIPAL DE ZONA, se tuvo en cuenta:

La trayectoria del Centro Comercial respectivo en el desarrollo de cursos de aprendizaje de los oficios universales del Sector Terciario, así como también el volumen de aprendices formados y la capacidad de la región para absorberlos.

EL AMBITO TERRITORIAL lo constituye el resto de E.C.D., correspondientes a las Regionales de cada Zona (ver mapa y cuadro Resumen).

12.4. RELACIONES INTRAZONALES

El objetivo fundamental de estas relaciones es lograr el pleno intercambio de experiencias en las E.C.D. que funcionan en las Regionales de la Zona. Este intercambio, que esencialmente es asesoría, se llevará a efecto mediante la coordinación de la E.C.D. Principal de Zona y la participación activa de las Regionales que conforman el Ambito Territorial.

La coordinación en función de intercambio se adelantará aprovechando los siguientes medios:

Relaciones Comerciales Didácticas

Estas relaciones de compra y venta entre las E.C.D. de la Zona, podrán complementarse con el intercambio y trámite de papeles referentes a: informes de ventas, de fluctuaciones de precios, tablas de demanda, estados financieros, presupuestos, pedidos, facturas, cotizaciones, cheques, pagarés, contratos y pólizas.

Intercambio de documentación técnica

Los documentos de carácter técnico producidos en las Regionales de la Zona, deben ser difundidos, comentados y evaluados, especialmente aquellos que hacen referencia a la E.C.D.

Visitas

Practicadas por los funcionarios de E.C.D. Principal de Zona a las E.C.D. del Ambito Territorial y viceversa, para dar y/o recibir asesoría en materia de E.C.D.

Reuniones Zonales de Trabajo

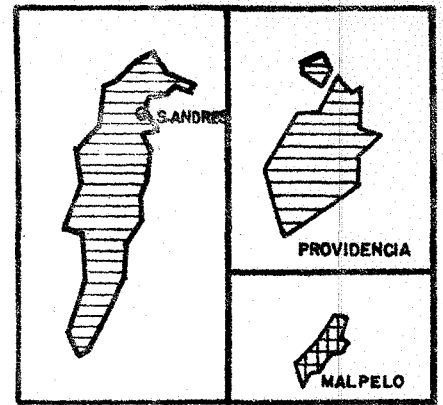
Estas reuniones deberán incluirse en la programación anual del Centro Comercial y ser aprobadas por la División de Comercio y Servicios; tendrán cumplimiento preferiblemente en la sede de E.C.D. Principal de Zona y a ellas concurrirán los funcionarios de las E.C.D. de las Regionales que conforman el Ambito Territorial.

Estos eventos que tendrán una frecuencia de uno por año, se atenderán a las disposiciones que sobre el particular contiene el folleto "Organización de las reuniones de trabajo en el Sector Terciario" (Publicación de la División de Comercio y Servicios - 1968).

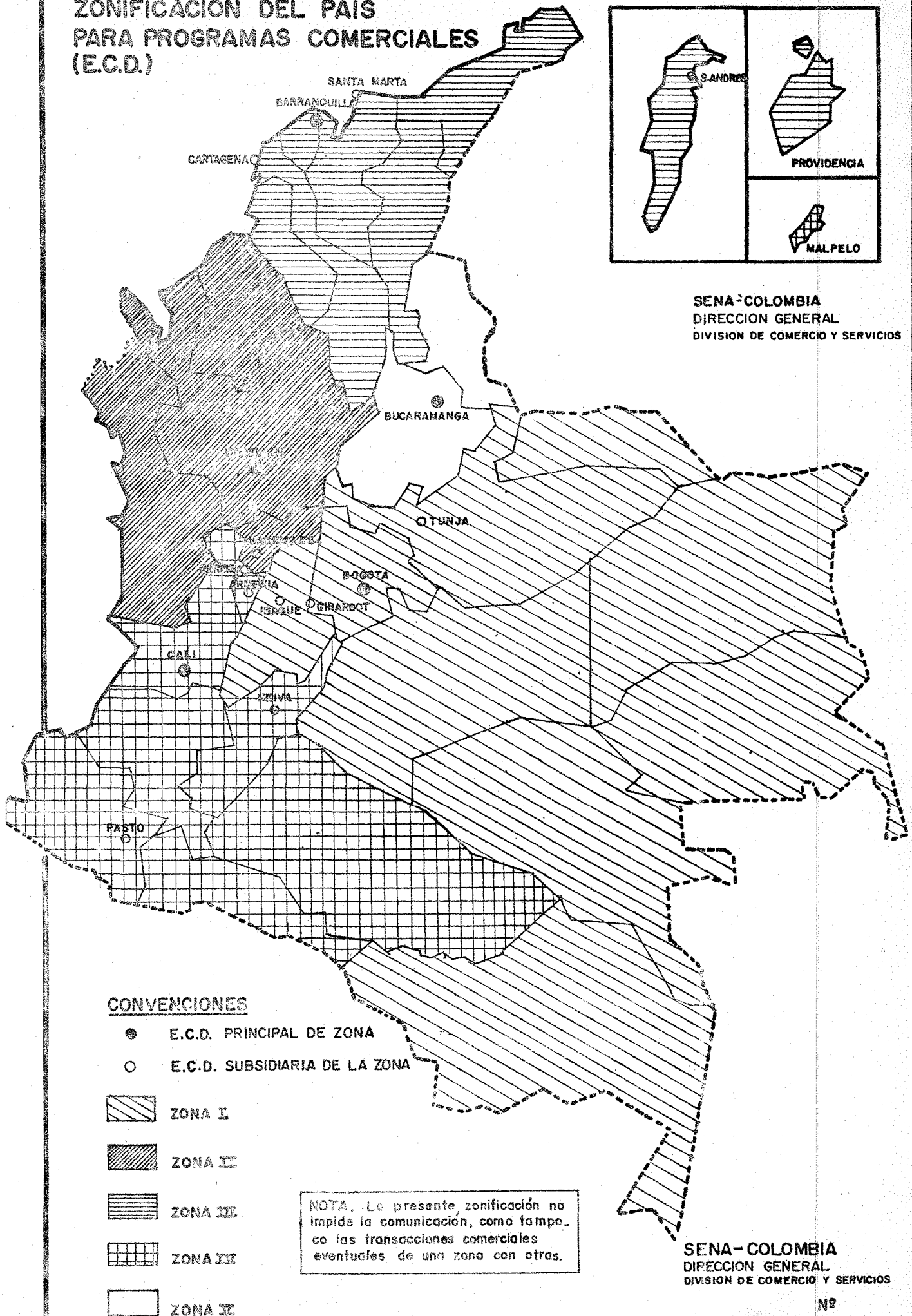
Curso para Instructores de Empresa Comercial Didáctica:

El Centro Comercial que corresponde a la E.C.D. Principal de Zona, auspiciará y coordinará los cursos de Capacitación para Instructores Funcionarios de E.C.D.; tales cursos serán a nivel de Centro o a nivel de Zona, de acuerdo con la programación que para el efecto elabora la División de Comercio y Servicios.

ZONIFICACION DEL PAIS PARA PROGRAMAS COMERCIALES (E.C.D.)



SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE COMERCIO Y SERVICIOS



CONVENCIONES

- E.C.D. PRINCIPAL DE ZONA
- E.C.D. SUBSIDIARIA DE LA ZONA

- ZONA I
- ZONA II
- ZONA III
- ZONA IV
- ZONA V

NOTA. La presente zonificación no impide la comunicación, como tampoco las transacciones comerciales eventuales de una zona con otras.

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE COMERCIO Y SERVICIOS

ZONIFICACION DEL PAIS
PARA PROGRAMAS COMERCIALES
CUADRO RESUMEN

REGIONALES	CENTROS COMERCIALES PARA APRENDIZAJE	PROGRAMAS COMERCIALES FUERA DE CENTRO		ZONAS	EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA PRINCIPAL DE LA ZONA	AMBITO TERRITORIAL
		PERMANENTES	EVENTUALES (AMPLIADOS CON PROGRAMAS P.P.P.)			
BOGOTA IBAGUE BOYACA	BOGOTA GIRARDOT IBAGUE TUNJA	VILLAVICENCIO SOGAMOSO	ARAUCA PTO. CARREÑO PTO. INIRIDA MITU LETICIA	I	E. C. D. BOGOTA	GIRARDOT IBAGUE BOYACA
MEDELLIN MANIZALES MONTERIA	MEDELLIN MANIZALES	MONTERIA QUIBDO	CERETE	II	E. C. D. MEDELLIN	MANIZALES
BARRANQUILLA CARTAGENA SANTA MARTA	BARRANQUILLA CARTAGENA SANTA MARTA		VALLEDUPAR SINCELEJO RIOHACHA SAN ANDRES MAICAO	III	E. C. D. BARRANQUILLA	CARTAGENA SANTA MARTA
CALI POPAYAN NEIVA PASTO PEREIRA ARMENIA	CALI NEIVA PEREIRA ARMENIA PASTO	BUENVENTURA CARTAGO PALMIRA BUGA TULUA POPAYAN	FLORENCIA PITALITO MOCOA IPIALES	IV	E. C. D. CALI	NEIVA PEREIRA ARMENIA PASTO
BUCARAMANGA CUCUTA	 BUCARAMANGA	CUCUTA B/BERMEJA	PAMPLONA CONVENCION SAN OIL	V	E. C. D. BUCARAMANGA	

ANEXO No.1

PUNTOS PRINCIPALES QUE DEBE CONTENER EL ESTATUTO QUE RIGE LOS COMITES REGIONALES DE EMPRESA COMERCIAL DIDACTICA

1. NOMBRE DEL COMITE
2. DEFINICION
3. OBJETIVOS
4. FUNCIONES
5. ORGANIZACION
 - 5.1 Dirección - Director de Centro
 - 5.2 Coordinación - Gerente Empresa Comercial Didáctica
 - 5.3 Integrantes
 - 5.4 Funciones
 - 5.5 Procedimientos
 - 5.5.1 Reuniones
 - 5.5.2 Asesoría para el Comité
 - 5.5.3 Actas
6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACCIONES
 - 6.1 Presentación de recomendaciones

PROCESO DE ANALISIS EMPRESARIAL

(INSTRUCCIONES)

1. CONTACTOS PRELIMINARES

Establecer contacto con la Dirección Departamental del DANE y si no se encuentran todas las informaciones, completarlas con la Cámara de Comercio de la capital del Departamento, con el fin de :

- 1.1 Determinar los sectores económicos que tienen el mayor número de empresas y clasificarlos por orden descendente.
- 1.2 Escoger los 3 sectores económicos más importantes.
- 1.3 Dividir en cada sector las empresas según el tamaño, es decir pequeñas, medianas, grandes.

Definición del tamaño:

Pequeñas empresas son las que tienen:

- Número de trabajadores y empleados de 10 a 49
- Capital inferior a un millón de pesos
- Funciones centralizadas (una misma persona puede estar encargada de funciones diferentes).
- Posición no determinante en el mercado de los productos fabricados.

Medianas empresas son las que tienen las características siguientes:

- Número de trabajadores y empleados de 50 a 99
- Capital de un millón a cinco millones de pesos
- Funciones centralizadas.
- Posición no determinante en el mercado de los productos fabricados.

Grandes empresas son las que tienen:

- Más de 100 trabajadores y empleados
- Capital superior a cinco millones de pesos
- Funciones descentralizadas (todas o algunas)
- Posición determinante o no determinante en el mercado.

- 1.4 Escoger en cada grupo de tamaño de los 3 sectores económicos una empresa considerada como la más dinámica, es decir un total de 9 empresas. Se debe tener en cuenta, para determinar el aspecto dinámico, el criterio siguiente: el mayor "good will".

La Cámara de Comercio puede conocerlas y también suministrar las informaciones.

Se recomienda ponerse en contacto con los gremios: ANDI, ACOPI Y FENALCO. Estas entidades conocen muy bien a sus socios y pueden informar más a fondo. Sería conveniente charlar con los Secretarios Generales de las entidades.

De todos modos, se necesitará escoger del total de nueve, tres empresas de negocio puro, tres empresas industriales que tengan un servicio Producción-Fabricación y tres empresas de servicios.

Se recomienda cuando se encuentre en las regionales de Antioquia, Valle, Cundinamarca, entrar en contacto con la División Asesoría a Empresas. Los Asesores ya han hecho estudios "interempresas" y conocen muy bien las mejores empresas.

2. ENTREVISTAS EN LAS EMPRESAS

- 2.1 Ponerse en contacto con el Gerente y exponer los motivos, aclarar los asuntos del cuestionario y solicitar el permiso para efectuar el análisis.

Diligenciar el cuestionario del Gerente al mismo tiempo y establecer con su ayuda, el organigrama de la empresa.

- 2.2 Entrevista a cada uno de los empleados (de cualquier nivel)

con el fin de diligenciar el formulario "Análisis de Tareas", y después el cuadro de "Atribuciones".

Cuando se trata de una gran empresa, realizar la encuesta solamente con los departamentos Administrativo y Comercial.

2.2.1 Diligenciamiento del Formulario

Damos únicamente los puntos que necesitan aclaración.

Sector Económico: primario, secundario o terciario.

Rama: transportes, metalmecánica, confecciones, etc.

Número total de personas: tener en cuenta todo el personal sin excepción, es decir los ejecutivos y el dueño o Gerente General.

La numeración siguiente indica los números del cuestionario:

1. Primera parte del cuestionario

- 1.1 Puede suceder que un empleado reciba órdenes de dos o tres personas. Esto debe anotarse muy claro.

2. Segunda parte del cuestionario

- 2.1 y 2.2 Debemos hacer la diferencia entre formularios y documentos. Un formulario es un elemento de ejecución establecido para el trabajo interno o externo de la empresa, como pedido, factura, ficha, cliente, etc. Un documento es un elemento de información, ejemplo: tarifas, código de comercio, informe, artículo de revista, directorio, etc. que sirve para ejecutar, diligenciar los formularios o cualquier tarea de la empresa.

2.3 Se trata de "Tarea"

./.

Debemos definir algunos conceptos:

Función o Subfunción (Ver organigrama ideal) reunión de tareas de la misma naturaleza, ejemplo: ventas, contabilidad, promoción de ventas, etc.

Tareas u Ocupación: reunión de operaciones que se necesitan para realizar la misma tarea, ejemplo: diligenciar un pedido, analizar las estadísticas de ventas, establecer el estado de pérdidas y ganancias, etc.

Operación (o Proceso Operativo): cada elemento de una tarea. Para aclararlo vamos a dar un ejemplo. Así la tarea u ocupación: diligenciar un pedido de compras, se compone de las siguientes operaciones: tomar el formulario, leer el memorando del servicio que quiere pedir la mercancía, controlar si la dirección del proveedor es correcta, escribir la nomenclatura, etc.

Puesto de trabajo: es el lugar donde trabaja una persona. No tiene relación con los conocimientos. Así, un análisis del puesto de trabajo está destinado a observar el lugar, el ritmo de trabajo, la seguridad, la posición de la luminosidad, ventilación, etc.

El análisis sirve para mejorar la productividad, simplificando el proceso del trabajo, modificando el puesto si es necesario con el fin de mejorar también las condiciones de trabajo.

Todo esto constituye una parte de las "Relaciones Industriales", en donde se trata de alcanzar el "bienestar social".

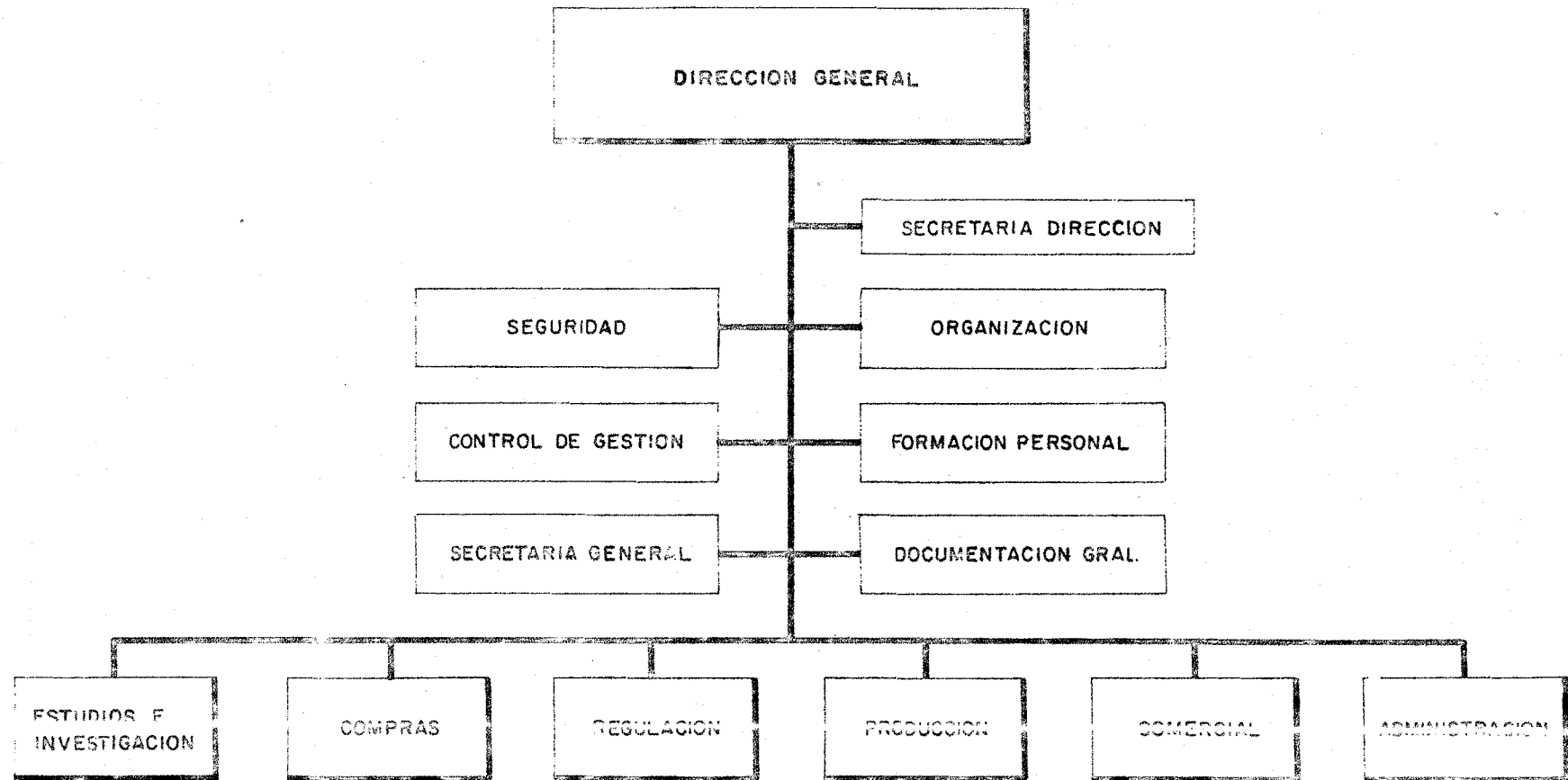
La columna funciones se utilizará después.

Los otros puntos no necesitan aclaración, hasta el cuadro de operaciones.

Cuadro "Operaciones"-Conocimientos

Función o Subfunción: ver el organigrama

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

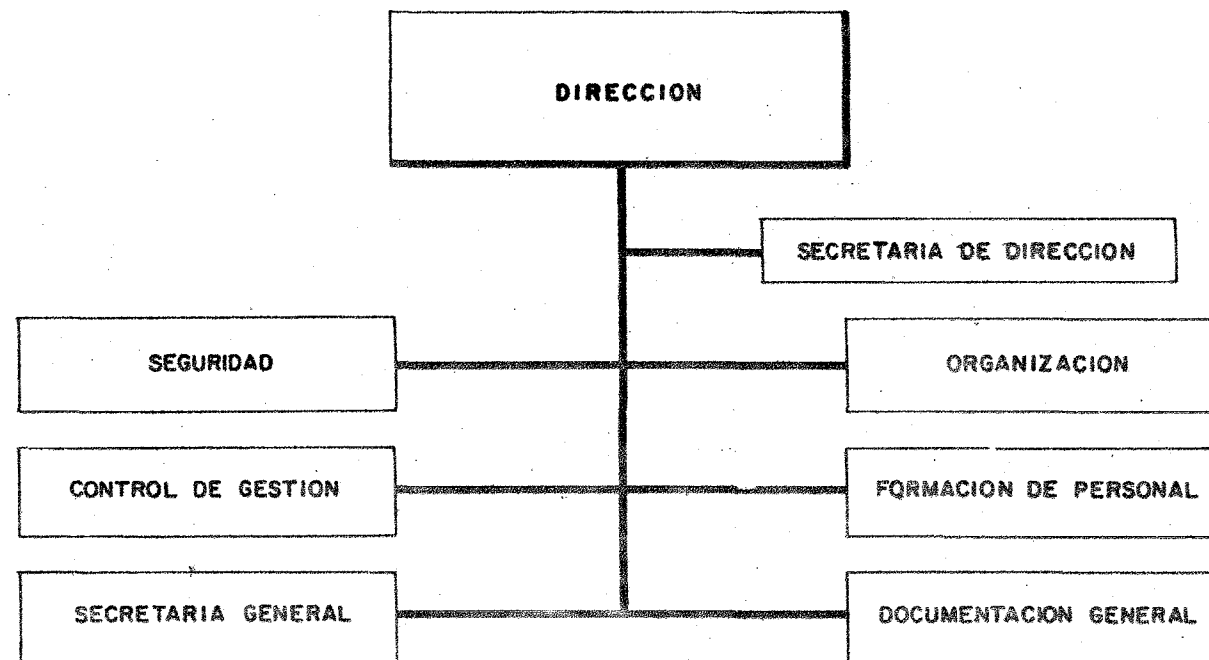


Esquema de una estructura completa.

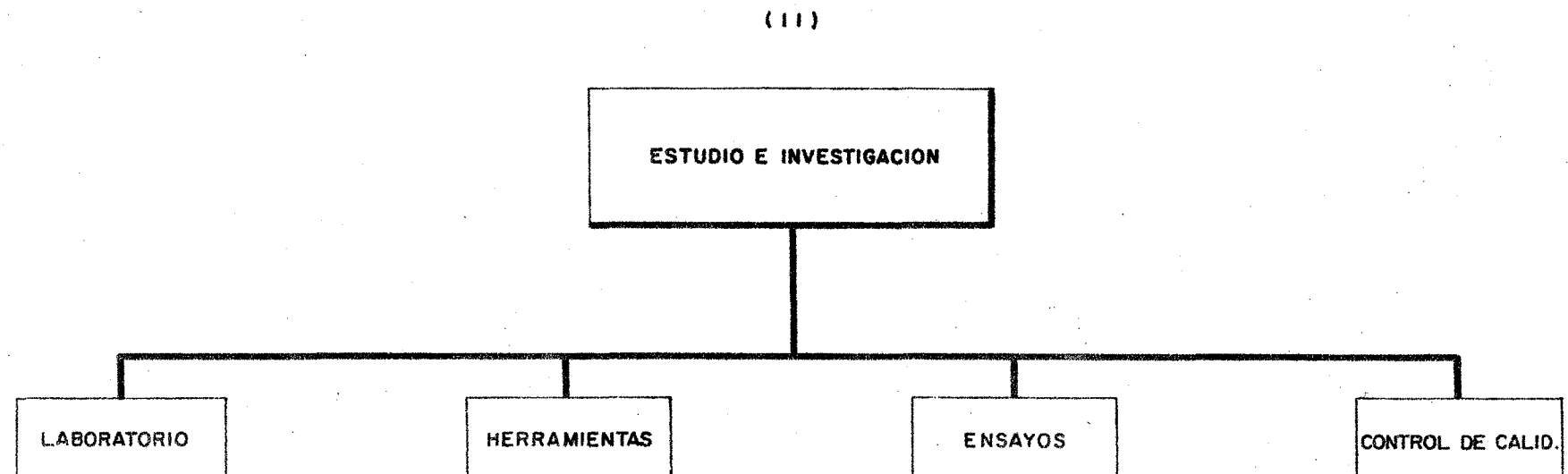
Las funciones encuadradas en un marco en relieve corresponden a funciones jerárquicas o de línea; las otras son funcionales o de staff.

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

(1)

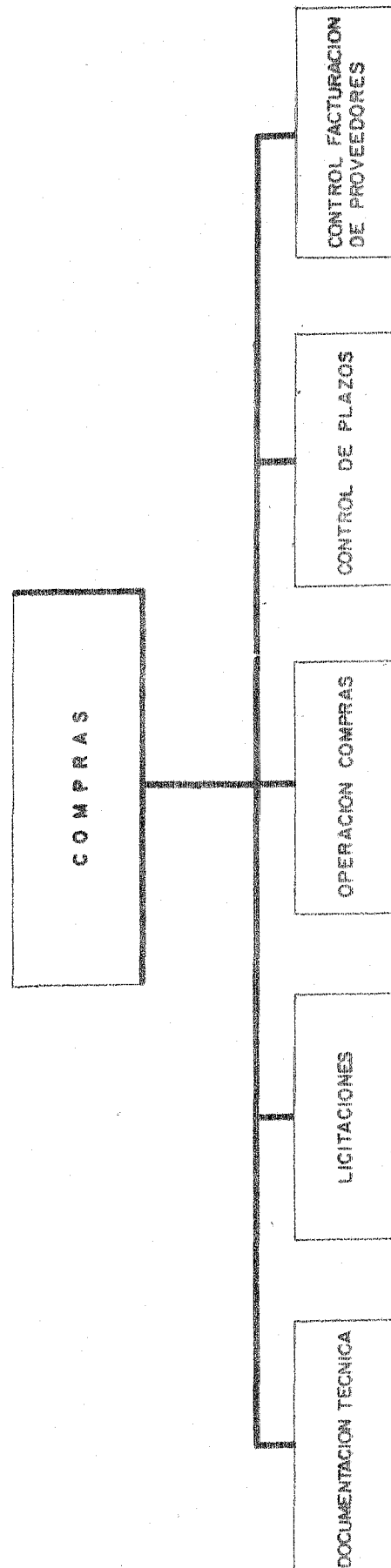


ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

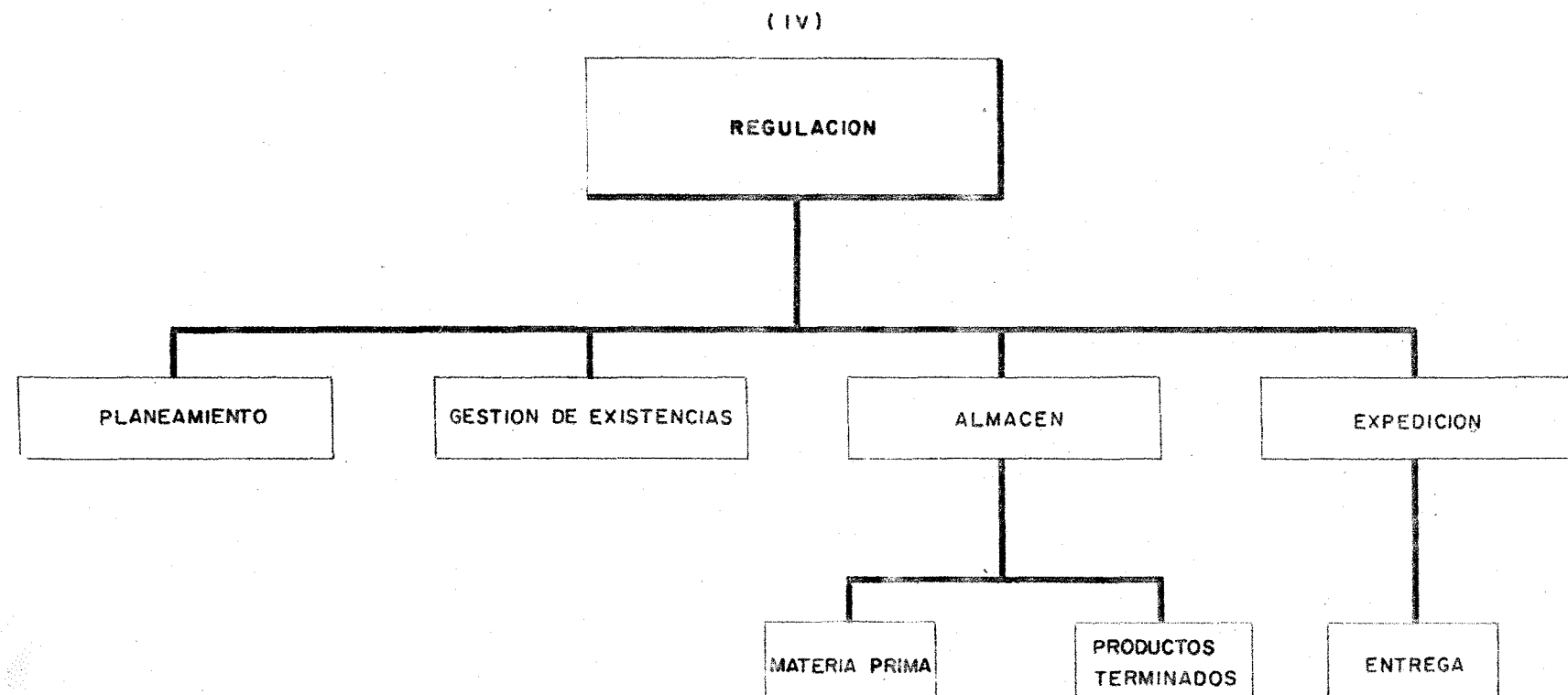


ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

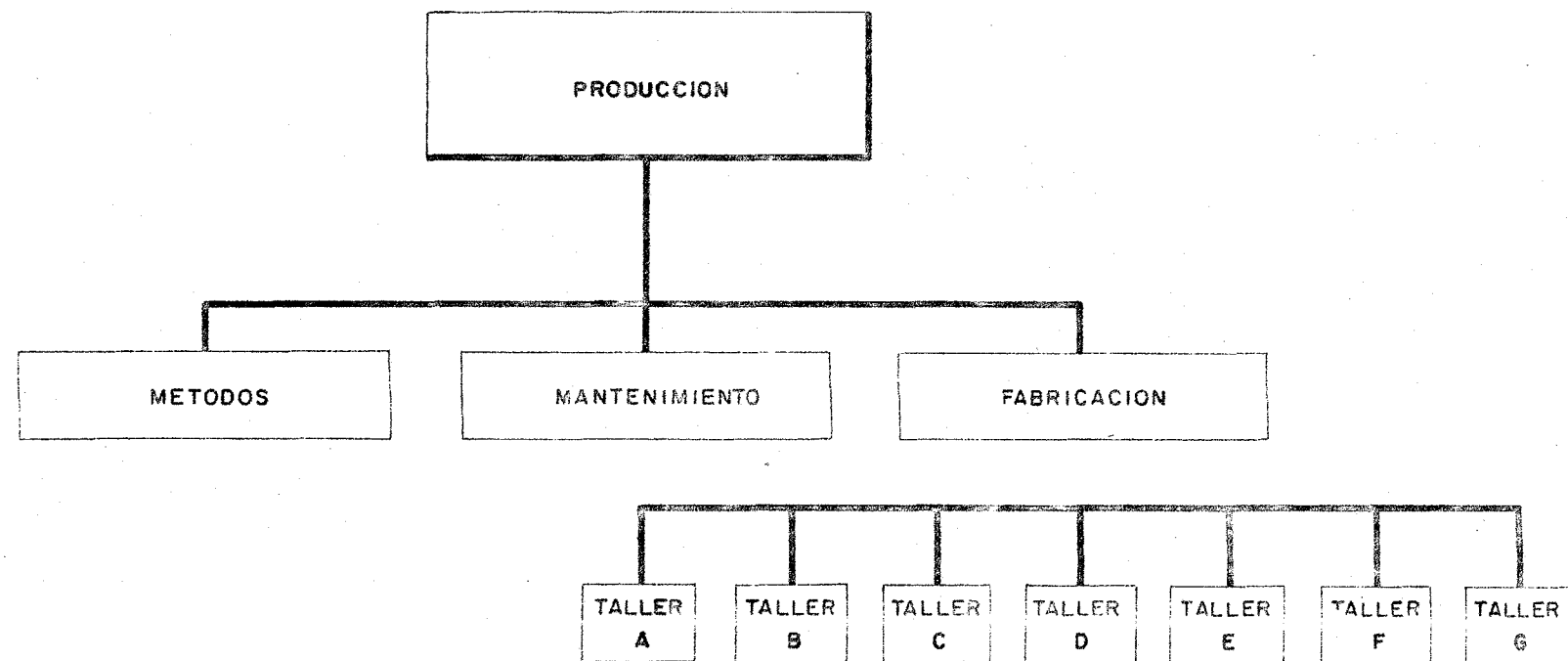
(III)



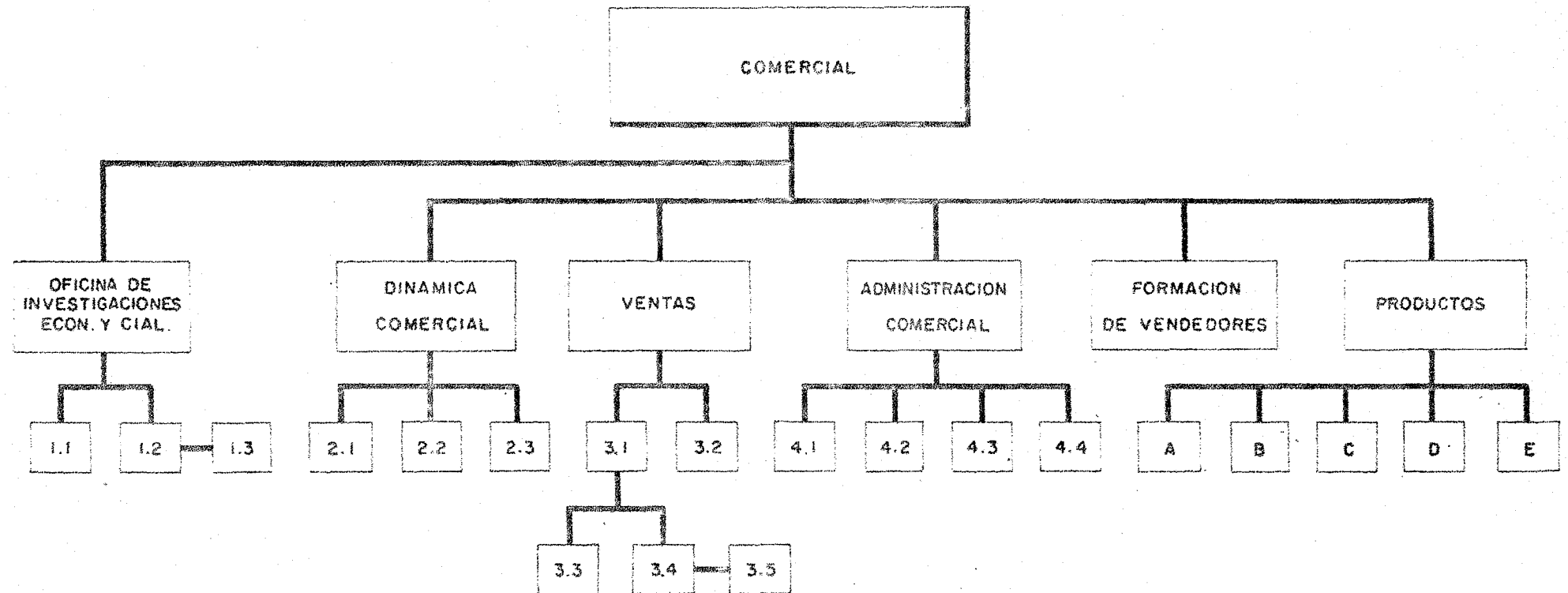
ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

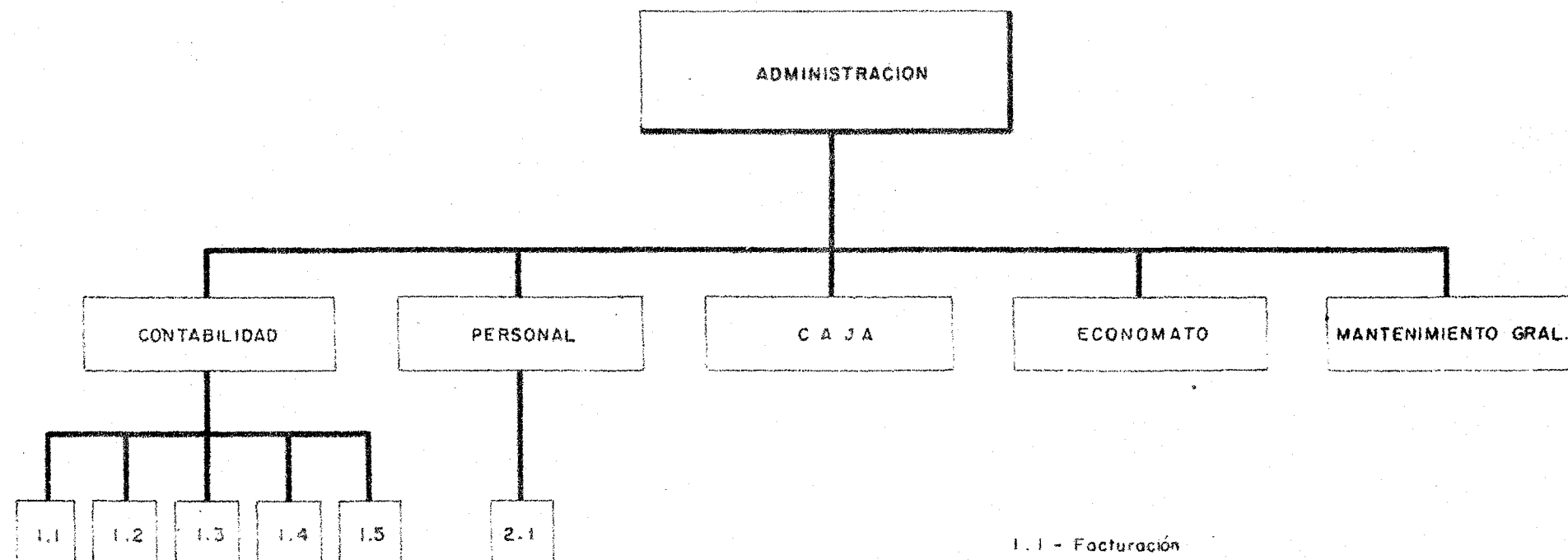


1.1 - ESTADISTICAS INTERNAS
1.2 - ESTADISTICAS EXTERNAS
1.3 - ESTUDIO DE MERCADOS
2.1 - PROMOCION DE VENTAS
2.2 - PUBLICIDAD

2.3 - RELACIONES PUBLICAS
3.1 - VENTAS EXTERNAS
3.2 - VENTAS POR TELEFONO Y POR CORREO
3.3 - AGENCIA
3.4 - SUPERVISION

3.5 - REPRESENTANTES
4.1 - RECEPCION DE PEDIDOS
4.2 - CORREO CLIENTES
4.3 - ESTADISTICAS DE VENTAS
4.4 - VENTAS DE AGENCIAS

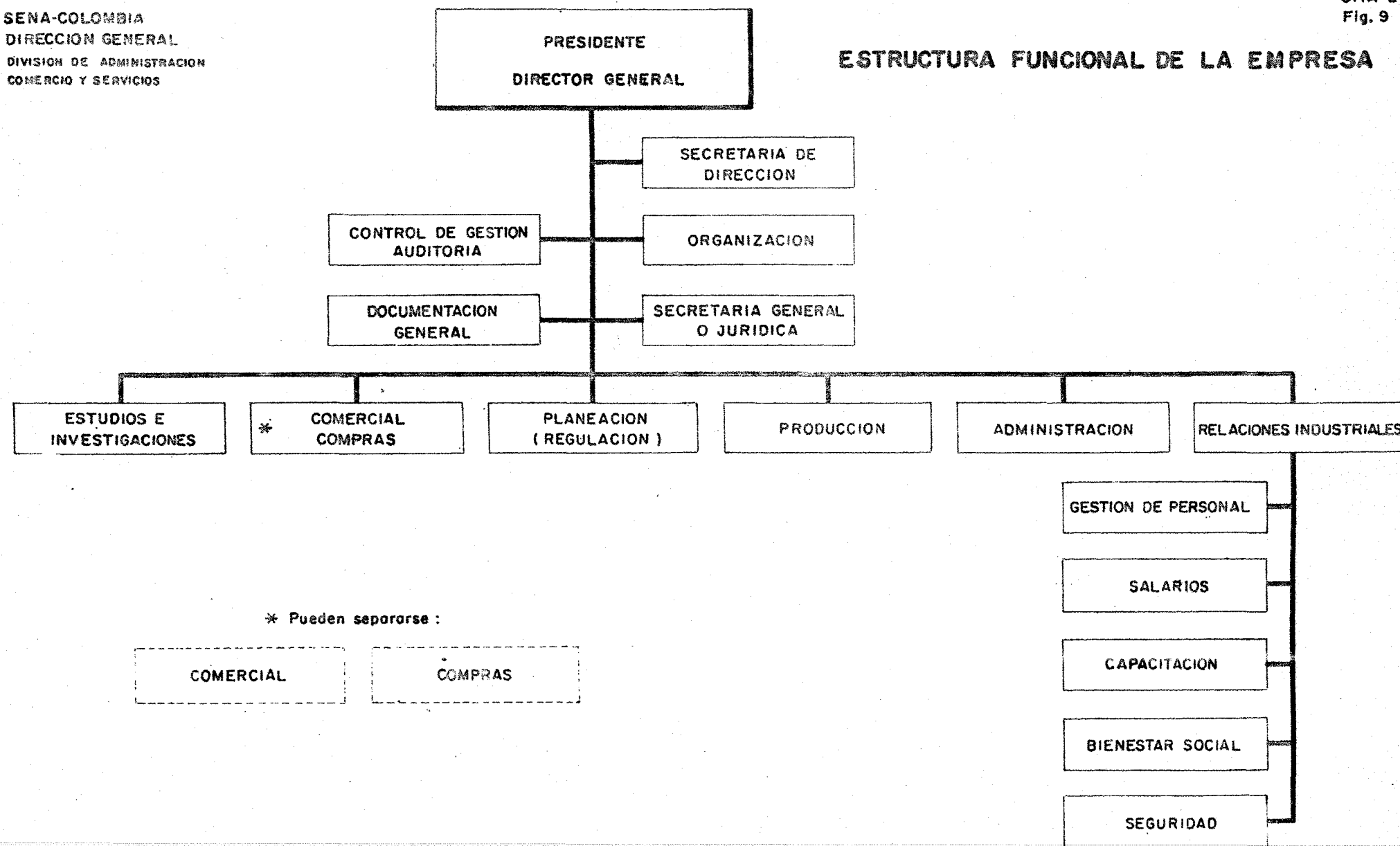
ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



- 1.1 - Facturación
- 1.2 - Contabilidad General
- 1.3 - Contabilidad Clientes
- 1.4 - Contabilidad Proveedores
- 1.5 - Contabilidad Costos
- 2.1 - Salarios

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE ADMINISTRACION
COMERCIO Y SERVICIOS

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



ideal en donde están las funciones y subfunciones. Esta parte será como la parte "tarea" utilizada después. Es decir que en primer lugar vamos a anotar el orden actual (primera columna) y en segundo lugar las operaciones.

Vamos a indicar el código: control, ejecución, información, etc. para esto ver el cuadro de atribuciones, en la parte superior a la izquierda. (Ver formulario)

Y enseguida los conocimientos necesarios. Ultima columna: D cuando los conocimientos deben darse en la empresa (D= dentro F = fuera).

Arrriba: empresa, municipio y departamento.

Puede presentarse una duda, como obtener a la vez operaciones y conocimientos. Tomemos un ejemplo: diligenciar un pedido de compras.

Es necesario reflexionar sobre cada operación.

1a. Operación: tomar el pedido

Código: E (Ejecución)

Conocimientos necesarios: saber donde estan los pedidos, en qué cajón.

Ultima columna: D porque es una cosa verdaderamente específica de la empresa, y según la empresa, el cajón será diferente.

2a. Operación: tomar el memorando del servicio que desea la mercancía X...

Código: E (Ejecución)

Conocimientos necesarios: saber dónde lo ha puesto.

Ultima columna: D porque depende de la persona dentro de la empresa.

3a. Operación: leer el memorando

Código E (Ejecución)

Conocimientos necesarios: saber leer, pero con mucho cuidado, para comprender.

Ultima columna: X porque se supone que la persona encargada ya sabe leer.

4a. Operación: control de las cifras del memorando y también de la especificación.

Código: K (Control)

Conocimientos: leer y contar.

Ultima columna: X (Ver 3a. operación)

5a. Operación: constatar una duda sobre las cifras y la especificación.

Código: K (Control)

Conocimientos: los mismos que para la 4a. operación.

Ultima columna: como en la 4a. operación.

6a. Operación: llamar al servicio que desea la mercancía.

Código: C (Consulta)

Conocimientos: conocer el funcionamiento de la empresa y la repartición de los servicios.

Ultima columna: D porque depende de la empresa.

7a. Operación: sacar la ficha "mercancías"

Código: E (Ejecución)

Conocimientos: saber utilizar un fichero, es decir conocimiento del archivo.

Ultima columna: F (Fuera)

8a. Operación: mirar la ficha y al mismo tiempo el memorando, para ver cual es el proveedor más apropiado: precio, calidad, especificación, etc.

Código: E (Ejecución)

Conocimientos: técnicas de compras.

Ultima columna: F (Fuera)

9a. Operación: diligenciar el pedido.
etc.

Es un ejemplo de análisis.

Hemos visto que hay dos columnas: No. Actual y No. No. (Nuevo Número). Este último será dado por el analista; como el analista es también Instructor, se dará cuenta del proceso; por otra parte, deberá corregir el orden si encuentra una gran anomalía, si el desarrollo no es conforme a la lógica. Por ejemplo si en el caso expuesto anteriormente tenemos: diligenciar el pedido antes de verificar la ficha de mercancía, el proceso no es lógico porque conduce a gastar formularios de pedido, perder tiempo, etc. por lo cual será necesario cambiar el orden.

Cuadro "Equipos de Oficina": el uso de la maquinaria de oficina se analizará en primer lugar en el cuestionario y en segundo lugar en el cuadro, esto para ver si existen contradicciones.

Así se podrá ver el grado de equipo de una empresa y cómo se usa.

- 2.4 Tomar un juego de la papelería utilizada o hacer una descripción de ésta en caso de no poder hacerlo, como ya lo hemos dicho en el cuestionario.
- 2.5 Revisar con el Gerente o el Jefe de más alto nivel y anotar las cosas diferentes cuando sea el caso, pero sin modificar los datos primitivos dados por el empleado. Así se podrá ver si hay diferencia.

3. ANALISIS-INTERPRETACION

3.1 Cuestionario "Gerente"

Pregunta 2: según el año de fundación, vamos a ver si el Gerente, el dueño, ha modificado la estructura o no. Si no lo ha hecho, es decir que se debe dedicar a la formación P.M.E. Pero eso no concierne a la División de Comercio, Administración y Servicios. Es el trabajo de la Asesoría, la cual debe detectarlo.

Una empresa debe modificar las atribuciones del personal cada vez que se cambian los objetivos, por nueva agrupación.

Preguntas 3 y 4: éstas preguntas completan la No. 2.

Pregunta 5: la respuesta nos dirá si el plan existe o no y cuáles son los objetivos. Puede ser que el plan no concierna el problema comercial o administrativo.

Pregunta 6: si se cambian los productos se debe ver como se van a cambiar los métodos de ventas. En este caso será necesario hacer una descripción muy completa, con el fin de determinar después los métodos.

Pregunta 7: como para la pregunta 6.

Preguntas 8 y 9: igual que la anterior.

3.2 Análisis de Tareas

Ante todo debemos preocuparnos por la parte administrativa y comercial.

Primera Parte

Tomar una hoja y hacer con los cuestionarios el organigrama real con líneas de jerarquía y funcionales.

Segunda Parte

2.1 y 2.2: los formularios y los documentos serán utilizados para crear las "Herramientas" de la Empresa Comercial Didáctica.

2.3 Sobre la hoja "Tareas" vamos a poner las funciones, en comparación con el organigrama ideal, es decir que vamos a ver a que función se agregan.

Vamos a constatar a veces que un empleado hace trabajos dependientes de varias funciones, lo que es normal dentro de las pequeñas y medianas empresas o pequeños almacenes.

3.3 Determinación de los conocimientos

Sobre un cuadro vamos a recopilar los conocimientos necesarios para desempeñar un oficio, un cargo, una función.

Se necesitará dividirlos en 2 grupos, así:

- a. Conocimientos técnicos o tecnología
- b. Conocimientos relacionados o materias relacionadas.

Los conocimientos a. y b. se escogerán fácilmente.

SENA - COLOMBIA
Dirección General
División Comercio y Servicios

ANEXO No. 2

ENTREVISTA CON EL GERENTE

ANALISTA _____ FECHA _____

EMPRESA _____

MUNICIPIO _____ DEPTO _____

GERENTE O DUEÑO _____

1. Año de fundación de la empresa _____
2. Cuántas veces se cambiaron las atribuciones o se modificó el organigrama desde la fecha de fundación? _____
3. Tiene usted un plan de desarrollo de su empresa con objetivos fijos a mediano plazo? SI _____ NO _____
4. Tiene usted un plan de desarrollo de su empresa con objetivos fijos a largo plazo? SI _____ NO _____
5. Las etapas del plan existen? SI _____ NO _____

Objetivos: _____

6. Cambiar y/o ampliar las líneas de productos? _____
7. Modificar y/o ampliar las zonas de ventas? _____
8. Mecanizar el trabajo de oficina? _____

9. Mecanizar el trabajo contable?

10. Otros proyectos

11. OBSERVACIONES

ORGANIGRAMA

ANALISIS DE TAREAS

ANALISTA:

FECHA:

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Razón Social _____

Dirección _____ Teléfono _____

Municipio _____ Departamento _____

Sector Económico _____ Rama _____

Capital _____ Número total de personas _____ H _____ M _____

Tamaño _____

IDENTIFICACION DE LA PERSONA

Nombre y Apellido _____

Tiempo de permanencia en la empresa _____ En el cargo actual _____

Cargo _____

Cargo anterior _____ Misma empresa _____ Otra _____

Puestos desde los cuales se llega al puesto considerado _____

Puestos a los cuales se puede llegar desde el puesto considerado _____

1. PRIMERA PARTE

1.1 De quién recibe órdenes? (Título del Cargo de Mando y nombre) _____

- 1.2 Bajo qué forma? Verbales _____ Escritas _____
- 1.3 A quién da órdenes? (Nombre y cargo) _____

- 1.4 Quién es su jefe directo? (Nombre y cargo) _____

- 1.5 De quién o quiénes recibe información? (Nombres y cargos) _____

- 1.6 A quiénes da información? (Nombres y cargos) _____

- 1.7 Tiene reuniones regulares de trabajo? _____ Con quiénes? _____

Frecuencia _____

2. SEGUNDA PARTE

- 2.1 Qué formularios emplea? Adjuntar un ejemplar o, si no es posible, describir en una hoja separada con un dibujo representativo.
- 2.2 Qué documentos utiliza? _____

- 2.3 Qué tareas ejecuta (Utilizar las líneas necesarias para cada tareas y en la segunda columna, escribir la letra D diaria, S semanal, M mensual, T trimestral, SE semestral, A anual, O ocasional).

TAREAS	Frecuencia	Funciones

2.4 Su trabajo lo hace: solo ____ en colaboración con otras personas ____

Con quiénes (Nombres y cargos) _____

2.5 El trabajo que usted hace, lo hacen otras personas: SI ____ NO ____

Quién (Nombre y cargo) _____

2.6 Qué tipo de equipos usa?

	Solo	Conjuntamente

EQUIPOS DE OFICINA DE LA EMPRESA

Designación y Características de los Equipos	No.	QUIEN LO UTILIZA (Nombre y Cargo)	Duración diaria de utilización
	1520 7250		

ANEXO No. 3

OBJETIVOS Y RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

Este Manual se elabora para obtener los siguientes resultados:

- A. Concreción de las actividades básicas de la empresa, las actividades de servicios y los organismos asesores.
- B. Asignación de funciones
- C. Definición de límites de autoridad y responsabilidad. Determinación de los niveles jerárquicos. Definición de la línea de mando.

Todo manual debe contener como puntos básicos los siguientes:

- A. Indice
- B. Introduucción y objeto del manual
- C. Organigrama general
- D. Dirección de la Empresa y Organismos Asesores
- E. Organigrama secundario de cada uno de los departamentos de que se trate.
- F. Hoja para cada departamento, la cual debe incluir:
 - 1. Objetivos del departamento
 - 2. Funciones del departamento
 - 3. Funciones del Jefe de departamento
 - 4. Puestos de Trabajo
 - 5. Hoja de funciones de cada uno de los cargos que debe contener
 - a. Nombre del cargo
 - b. Nombre del departamento a que pertenece el cargo
 - c. Superior inmediato
 - d. Subalternos
 - e. Objeto del cargo
 - f. Funciones y obligaciones

NOTA: El Manual general será de hojas intercambiables para facilitar su actualización.

Cada hoja que contenga los datos a partir del punto e) se le debe entregar a cada alumno-trabajador según su cargo para su información y aplicación.

ANEXO No. 4

OBJETIVOS Y RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACION DE UN

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Este Manual se hace para obtener los siguientes resultados :

- A. Compilación de las normas que se establezcan para realizar las diferentes operaciones de la Empresa. Proceso de compras, de ventas, de contratos, etc.
- B. Coordinación de las diferentes funciones de los puestos de trabajo que intervienen en la realización de una operación.
- C. Elaboración adecuada de los documentos que se hacen en la Empresa.

Todo Manual debe contener como puntos básicos los siguientes :

- A. Indice
- B. Introducción y objeto del Manual
- C. Elaboración y tramitación para cada documento con las siguientes especificaciones:
 - 1. Nombre del documento
 - 2. Objetivo del documento
 - 3. Pasos que se siguen para su elaboración, empleados que intervienen en ella y ejemplares en que se expide.
 - 4. Flujo del documento (tramitación del mismo a partir de su elaboración hasta su destino final).
 - 5. Diagrama de flujo del documento

NOTA: El Manual general será de hojas intercambiables para facilitar su actualización, cada hoja que contenga los datos relativos a los documentos se entregará a los empleados que intervienen en su elaboración y tramitación.

* * * * *

DIAGRAMA DE PLANUS (DE PROCESO)

I INTRODUCCION

Generalmente, en todo proceso administrativo entran en juego varios documentos que son manipulados a actuados por diferentes personas, por tanto, es necesario disponer de un diagrama que permita hacer figurar en él varios documentos que se emplean a un mismo tiempo o sucesivamente.

El Ingeniero francés PAUL PLANUS, de la época contemporánea, especializado en estudios de organización administrativa, diseñó un diagrama que lleva su nombre.

El Diagrama de Planus (de Proceso) es una herramienta de trabajo de empleo simple, cuando se trata de analizar, simplificar o cambiar un procedimiento administrativo.

II DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE PLANUS (PROCESO)

A. ENCABEZAMIENTO

Contiene la siguiente información:

- Razón Social de la Empresa que lo usa
- Número de la página con relación al total de folios que forman el estudio.
- El número del diagrama
- La fecha de elaboración
- El título o nombre del proceso
- El punto o actividad donde comienza el estudio
- El punto o actividad donde termina el estudio
- Una casilla donde se indica si corresponde al método actual o propuesto.
- Nombre de la persona que hace el estudio
- Nombre de quien lo revisa

No es necesario hablar de procesos tipo hombre o material, este diagrama se emplea únicamente para estudiar los trámites a que se somete un documento en su proceso y ellos aparecen representados gráficamente.

B. COLUMNAS

Lleva seis columnas que se identifican de izquierda a derecha así:

- 1o. QUIEN.- Para anotar quien cumple la actividad, se puede anotar el cargo o nombre de la persona.
- 2o. CUANDO.- Para anotar la periodicidad de la actividad. A medida que, cada día, cada semana, etc.
- 3o. NUMERO DE ORDEN.- Se anota el orden en que se desarrollan las actividades y se identifican con un número (actividad 1, 2, 3, etc.)
- 4o. QUE, COMO.-Cuál es la actividad, cómo se realiza o cumple.
- 5o. DONDE, OBSERVACIONES.- Dice donde se cumple una actividad, las diferentes observaciones, por ejemplo con relación a: tiempo empleado, distancia recorrida, etc.
- 6o. DOCUMENTOS.- En líneas verticales se materializan los diferentes documentos que se emplean en un proceso (libros, cuadros, formularios, tarjetas, cuestionarios, etc.) a cada documento corresponde una línea sobre la cual se dibujan los diferentes símbolos que corresponden a las distintas actividades.

C. SIMBOLOS

Se clasifican en varios grupos que corresponden a las siguientes actividades de carácter general:

- Creación de un documento
- Operación
- Reproducción o totalización

- Control y firma
- Movimiento y archivo (clasificación)

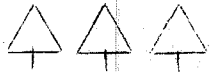
A continuación se estudian los símbolos correspondientes a estas cinco actividades:

1o. CREACION DE DOCUMENTOS

- a. Creación de un documento permanente tipo: libro, ficha, registro, etc.
- b. Creación de un documento circulante en un solo ejemplar. Ejemplo: pedido de compra, pedido pasaje, factura etc.
- c. Creación de un documento circulante en original y varias copias, se emplea un triángulo por cada ejemplar.



Ejemplo: empleo de formularios desprendibles, con papel carbonado, tres triángulos equivalen a un documento en original y dos copias.



2o. OPERACION

Indica una acción en general.



Ejemplo: anotar un dato sobre un documento circulante o permanente, corregir una parte de un documento, hacer una operación contable, poner un sello, registrar un documento, etc.

3o. REPRODUCCION Y TOTALIZACION

- a. Reproducción de un documento por impresión tipográfica, litográfica, mimeógrafo o copias al carbón.
- b. Totalización de documentos, extraer información de varios, para sintetizarla en uno. Ejemplo: Extraer datos estadísticos de ventas.



4o. CONTROL Y FIRMA

- a. Control. - Verificar si no hay errores en la redacción de un documento o en los resultados de las operaciones.

Confrontar los documentos para verificar si la información contenida es idéntica.

Verificar la información contenida en un documento para trasladarla a otro.

- b. Firma. - Firmar o dar el visto bueno a un documento.

5o. TRANSMISION CLASIFICACION

- a. Traslado de un documento de un puesto de trabajo al siguiente con el fin de cumplir nuevos trámites.
- b. Traslado de un documento de un puesto de trabajo a cualquier otro lugar.

Ejemplo: antes de terminarlo o totalizarlo, o para enviarlo a un organismo externo o diferente. Ej: enviar un cheque de la Caja al Banco.

Situación particular de un documento que se recibe del exterior para usarlo en el proceso que se estudia. Ejemplo: pedido recibido del exterior.

- c. Puesto en espera, clasificación de espera o pendiente. Significa que un documento está pendiente por tramitar o resolver.

Se dice que un documento esta en ESPERA, cuando entre dos acciones está inmóvil o inactivo, por tanto no se usa durante un período relativamente prolongado, cuya duración se estima según las circunstancias.

Toda demora superior a una hora la tenemos como espera.

Durante esta espera puede ser prevista una situación de archivo PENDIENTE, destinada a evitar que el documento se pierda o dañe, y que facilite su localización rápida y oportuna.

d. Término de la Espera. - El hecho de finalizar la situación de espera, se materializa con una línea vertical punteada y una horizontal continua.

e. Archivo definitivo. - Se trata de significar el hecho de archivar en forma definitiva un documento circulante, que se utilizará ocasionalmente.

En el caso de un documento permanente, este símbolo se emplea para significar que se ha archivado una vez terminadas las actividades del proceso en estudio.

f. Destrucción de un documento. - Para significar que un documento se destruye una vez utilizado.

Ejemplo: un borrador que no se necesita.

g. Reunión de varios documentos. - Cuando se forma un legajo de dos documentos.

Ejemplo: unir una carta y su respuesta con un gancho de cosedora, alfiler, etc.

h. Selección. - Significa escoger los documentos para agruparlos en función de una característica o cualidad determinada.

Ejemplo: separar la correspondencia formando dos grupos, llegada y salida.

III

CASOS PARTICULARES

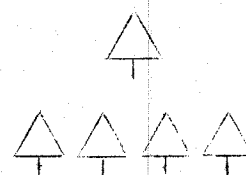
A continuación se tratan algunas situaciones especiales e importantes de frecuente ocurrencia.

A. Cuando por primera vez se emplea un documento circulante, se anota el siguiente símbolo:

1o. Al elaborarlo en una sola copia.

2o. Al elaborarlo en varias copias (4 por ejemplo)

3o. Cuando se usa un documento que viene del exterior.

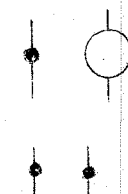


B. EL SIMBOLO DE CONTROL.- Se emplea en combinación con otro cada vez que se desee materializar una actividad realizada sobre un documento y a partir de un control efectuado sobre otro documento.

Ejemplo: elaborar un nuevo documento en base a otro.

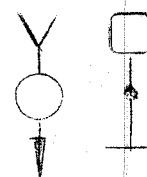
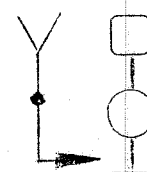
Trasladar una información del primer documento al segundo.

Comparación de los datos contenidos en los dos documentos.



C. Cuando se emplea un documento permanente.

Para hacer un control, extraer o anotar un dato; el símbolo de elaboración inicial de un documento permanente debe aparecer durante la actividad anterior, si se trata del empleo inicial del documento, en el proceso estudiado, aunque en realidad no se trate de la creación real del documento.



A continuación del símbolo de empleo del documento permanente, si no se

emplea más, aparece el símbolo de archivo definitivo.

Ejemplo: anotación de un dato en un documento permanente a partir de una circulante.

Si el documento se debe emplear a continuación, es el símbolo de espera el que aparece.

Ejemplo: información consignada en un documento circulante, tomado a partir de uno permanente, que se emplea de nuevo en el proceso en estudio.

DIAGRAMA DE FLUJO

Una vez estudiada la sucesión de operaciones mediante el Diagrama de Proceso debe proseguirse el estudio con el Diagrama de Flujo; en éste se observa cómo los formularios pasan de un puesto de trabajo a otros, de una sección a otra y de uno a otro departamento de la Empresa; en cada lugar el formulario sufre parte del proceso general hasta el final. Se utilizan los mismos símbolos que para el Diagrama de Proceso.

El estudio de los procesos administrativos persigue un objetivo que es la determinación de aquellos pasos que deben modificarse, combinarse o cambiarse con el fin de agilizar los trámites. El estudio arroja también el total del tiempo empleado en el proceso, lo cual da una pauta para precisar las cargas diarias de trabajo en la Empresa.

En la Empresa Comercial Didáctica, dada su naturaleza y objetivos se deberá insistir en la supervisión continua y sostenida por parte de los Instructores-Jefes sobre el desarrollo de las actividades de los Trabajadores-Alumnos.

HOJA Nº 1 DIAGRAMA Nº 1

PROCESO: *Trámite de pedido*

FECHA 11 - VII - 69

EL ESTUDIO COMIENZA: *Al recibir el pedido*

EL ESTUDIO TERMINA: *Al despachar la factura*

METODO { ACTUAL ☒
PROPUESTO ☐

QUIEN	No. de Orden	OPERACIONES	DONDE
Encargado de Corr. y Arch.	1	Recibe pedido	Corr. y A
Encargado de Corr. y Arch.	2	Radica el pedido (pone sellos)	Corr. y A
Encargado de Corr. y Arch.	3	Pasa a Jefe Correspondencia y Archivo	Corr. y A
Jefe Dpto. Corr. y Archivo	4	La verifica	Corr. y A
Jefe Dpto. Corr. y Archivo	5	Firma la radicación	Corr. y A
Jefe Dpto. Corr. y Archivo	6	Devuelve el pedido a Corresp. y Archivo	Corr. y A
Encargado de Corr. y Arch.	7	Pasa pedido a Encargado de Ventas	Ventas
Encargado de Corr. y Arch.	8	Radica pedido (pone sello)	Ventas
Encargado de Corr. y Arch.	9	Pasa a Jefe de Departamento Comercial	Comerci
Jefe Dpto. Comercial	10	Lo verifica	Comerci
Jefe Dpto. Comercial	11	Firma la radicación	Comerci
Jefe Dpto. Comercial	12	Devuelve pedido a Encargado de Ventas	Ventas
Encargado de Ventas	13	Verifica especificaciones del pedido	Ventas
Encargado de Ventas	14	Pasa pedido a Encargado de Almacén	Almacén
Encargado de Almacén	15	Confronta pedido con Kárdex	Almacén
Encargado de Almacén	16	Firma pedido y pone Vo. Bo.	Almacén
Encargado de Almacén	17	Devuelve pedido a Encargado de Ventas	Ventas
Encargado de Ventas	18	Pasa pedido a Jefe Depto. Comercial	Comerci
Jefe Depto. Comercial	19	Revisa y firma	Comerci
Jefe Depto. Comercial	20	Devuelve pedido a Encargado de Ventas	Comerci
Encargado de Ventas	21	Elabora factura (original y 2 copias)	Comerci
Encargado de Ventas	22	Pasa documentos Jefe Dpto. Comercial	Comerci
Jefe de Depto. Comercial	23	Verifica y firma factura	Comerci
Jefe de Depto. Comercial	24	Devuelve documentos a Encargado Ventas	Comerci
Encargado de Ventas	25	Archiva pedido y copia de la factura	Comerci
Encargado de Ventas	26	Envía copia a Contabilidad	Contabili
Encargado de Ventas	27	Pasa factura original al Almacén	Almacén
Encargado de Almacén	28	Hace descargo en Kárdex	Almacén
Encargado de Almacén	29	Despacha factura al cliente	Almacén
	30		

DIAGRAMA DE PLANUS (DE PROCESO)

FECHA 11- VII- 69

EL ESTUDIO COMIENZA: *Al recibir el pedido*

EL ESTUDIO TERMINA: *Al despachar la factura*

HECHO POR: X. X.

REVISADO POR: Z. Z.

OPERACIONES	DONDE	FORMULARIO Y/O DOCUMENTO		
		Pedido	Kardex	Factura
pedido	Corr. y Arch.	→		
pedido (pone sellos)	Corr. y Arch.	○		
de Correspondencia y Archivo	Corr. y Arch.	↓		
a	Corr. y Arch.	●		
radicación	Corr. y Arch.	■		
el pedido a Corresp. y Archivo	Corr. y Arch.	↓		
do a Encargado de Ventas	Ventas	↓		
pedido (pone sello)	Ventas	○		
de Departamento Comercial	Comercial	↓		
a	Comercial	●		
radicación	Comercial	■		
pedido a Encargado de Ventas	Ventas	↓		
especificaciones del pedido	Ventas	●		
do a Encargado de Almacén	Almacén	↓		
pedido con Kárdex	Almacén	●	●	
pedido y pone Vo. Bo.	Almacén	■		
pedido a Encargado de Ventas	Ventas	↓		
do a Jefe Depto. Comercial	Comercial	↓		
firma	Comercial	■		
pedido a Encargado de Ventas	Comercial	↓		
factura (original y 2 copias)	Comercial			△ △ △
umentos Jefe Dpto. Comercial	Comercial	↓		↓ ↓ ↓
y firma factura	Comercial	↓		■ ■ ■
documentos a Encargado Ventas	Comercial	↓		↓ ↓ ↓
pedido y copia de la factura	Comercial			↓ ↓ ↓
pia a Contabilidad	Contabilidad			→
tura original al Almacén	Almacén			↓
scargo en Kárdex	Almacén		●	○
a factura al cliente	Almacén			→

HOJA Nº 1 DIAGRAMA Nº 1

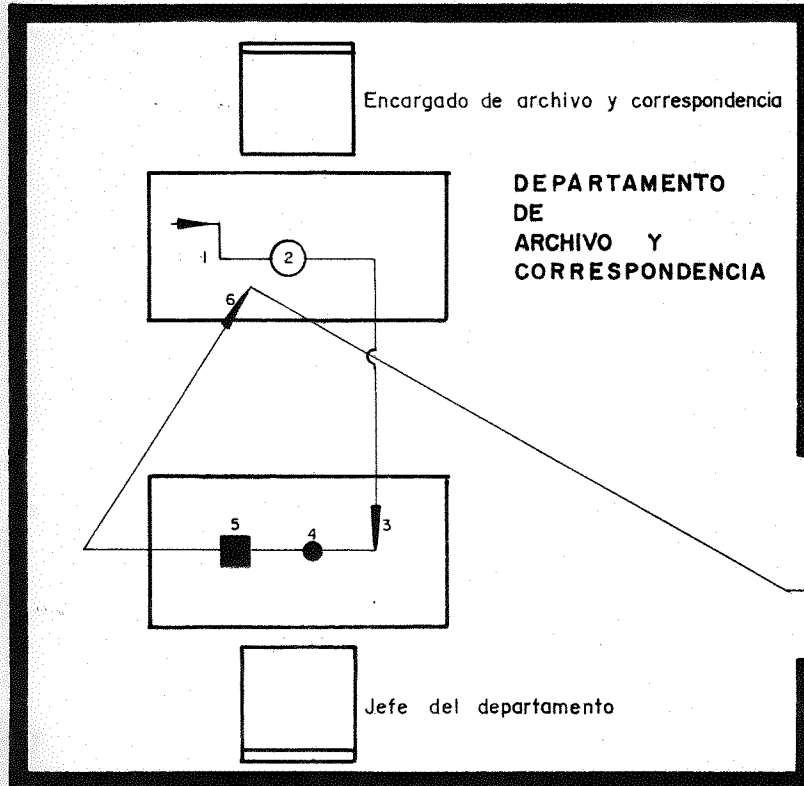
PROCESO: *Trámite de pedido*

METODO { ACTUAL ☒
PROPUESTO ☐

TIPO { HOMBRE ☐
MATERIAL ☒

ESC: 1:30

FECHA 11 - VII - 69
EL ESTUDIO COMIENZA: *Al recibir*
EL ESTUDIO TERMINA: *Al despacho*



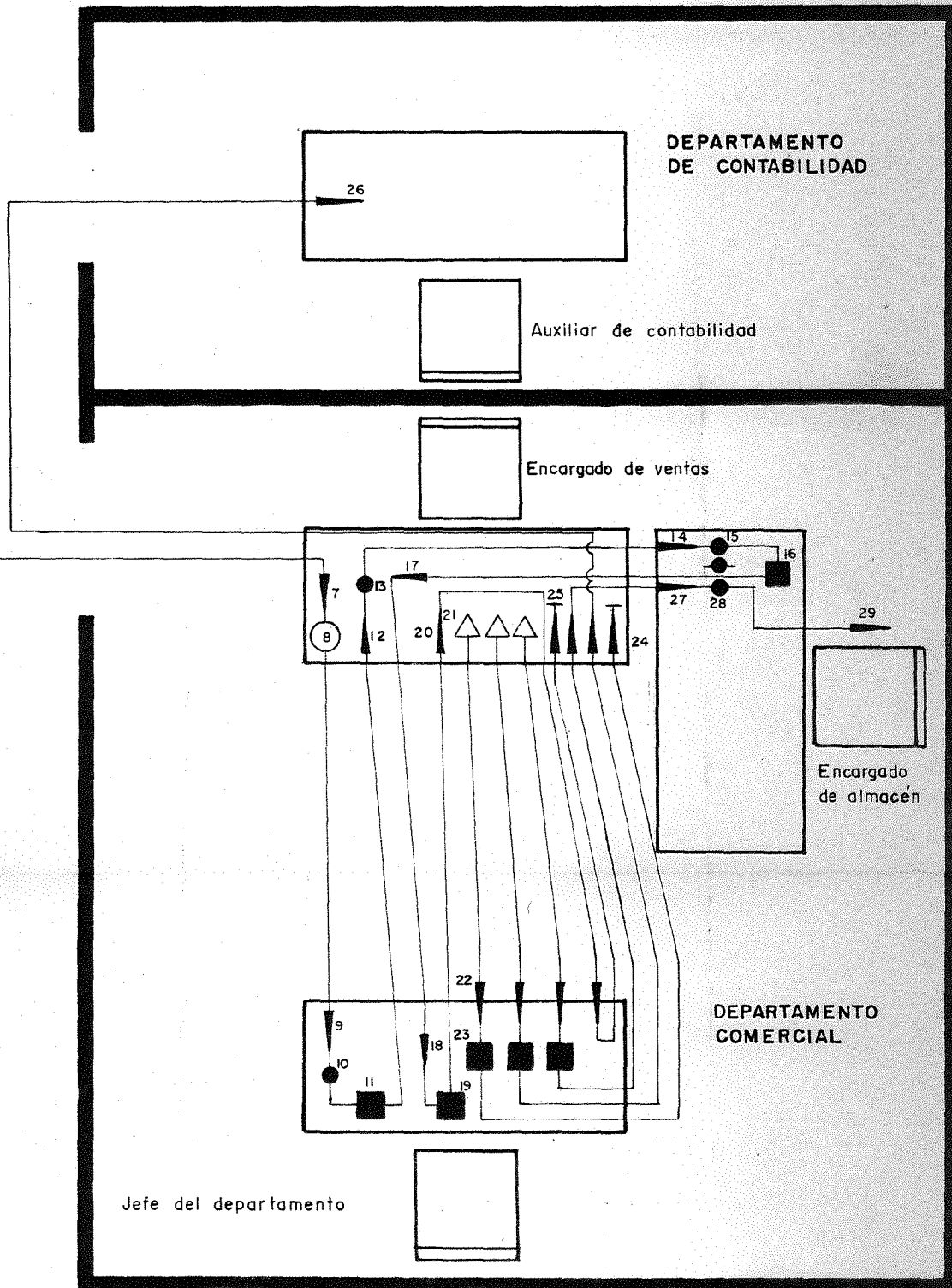
Jefe del d

DIAGRAMA DE FLUJO

FECHA 11 - VII - 69

EL ESTUDIO COMIENZA: *Al recibir el pedido*
EL ESTUDIO TERMINA: *Al despachar la factura*

HECHO POR: XX
REVISADO POR: ZZ



ANEXO No. 6

ORGANIZACION DE LAS SECCIONES DE LA EMPRESA

COMERCIAL DIDACTICA Y SUS RELACIONES

Las secciones principales de la Empresa Comercial Didáctica, son:

1. SECCIONES DE DIRECCION

- Junta Directiva
- Gerencia
- Comité Regional

2. SECCIONES DE EJECUCION ADMINISTRATIVAS

- Contabilidad
- Caja
- Cartera
- Almacén

3. SECCIONES DE EJECUCION TECNICA

- Compras
- Ventas

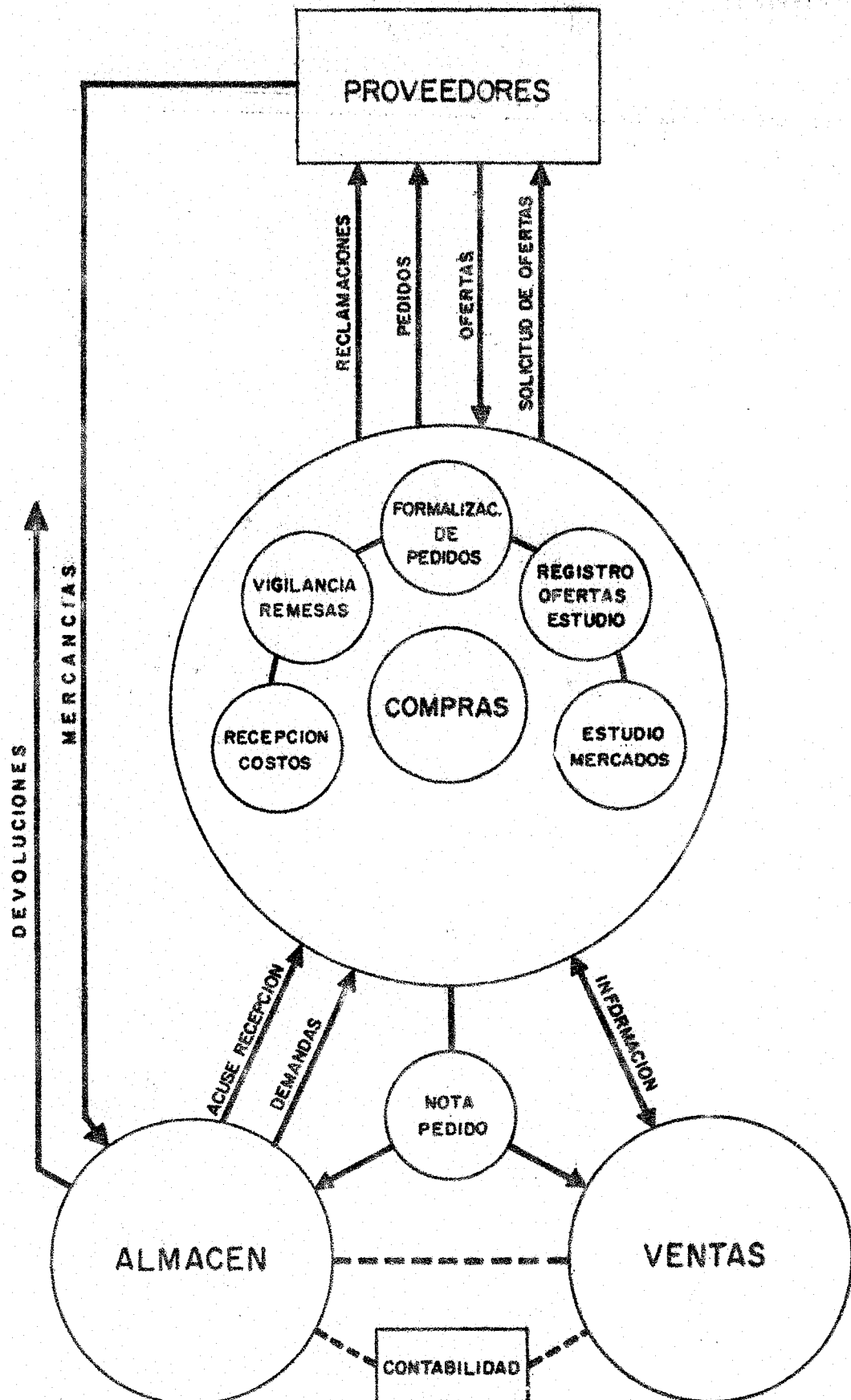
4. SECCIONES DE RELACIONES

- Personal
- Archivo y Correspondencia
- Relaciones Públicas

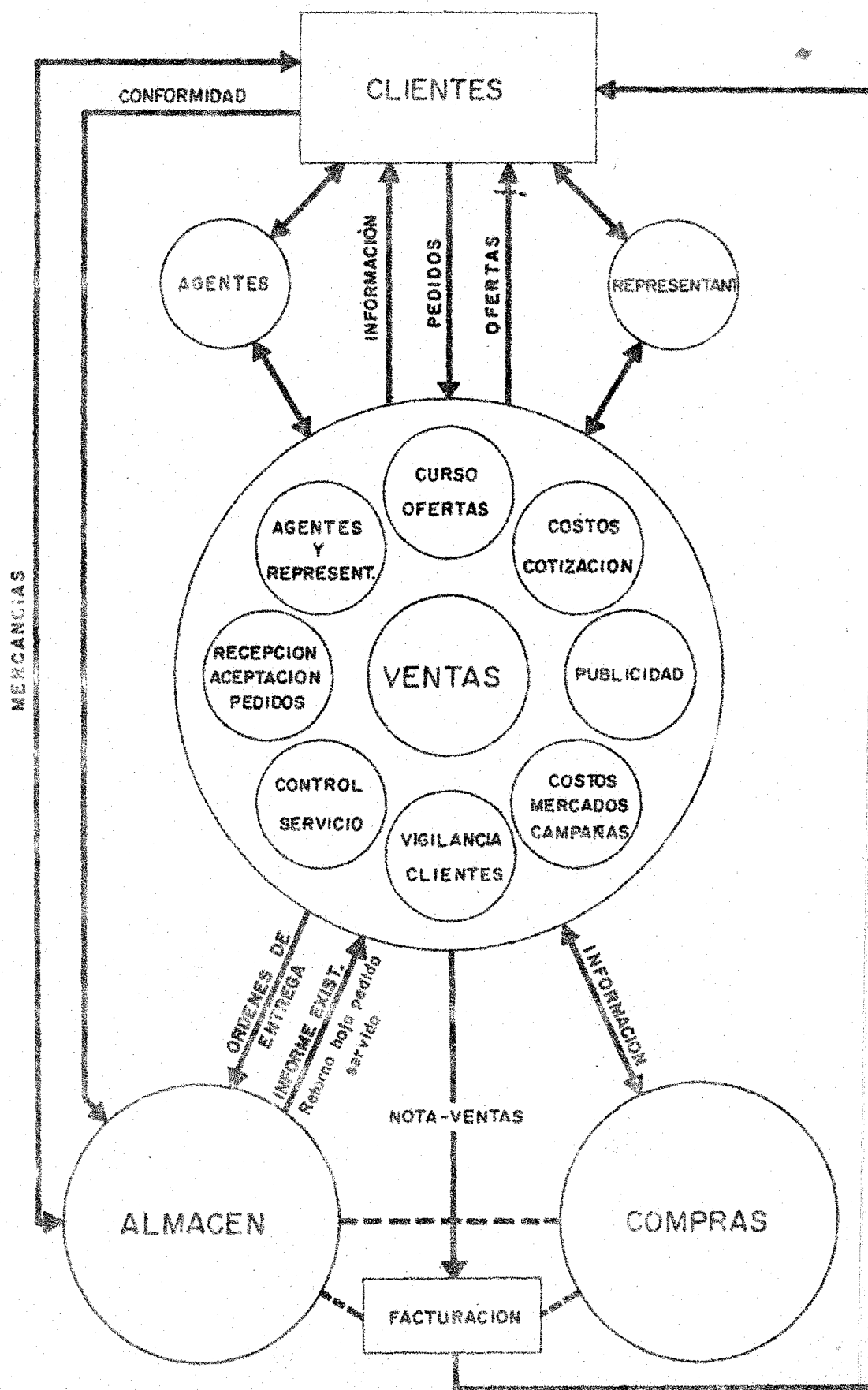
En los esquemas siguientes se analiza claramente las relaciones Técnico-Administrativas existentes entre las diferentes Secciones de la Empresa Comercial Didáctica.

ESQUEMA DE ORGANIZACION Y RELACIONES DE "COMPRAS"

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE COMERCIO Y SERVICIOS

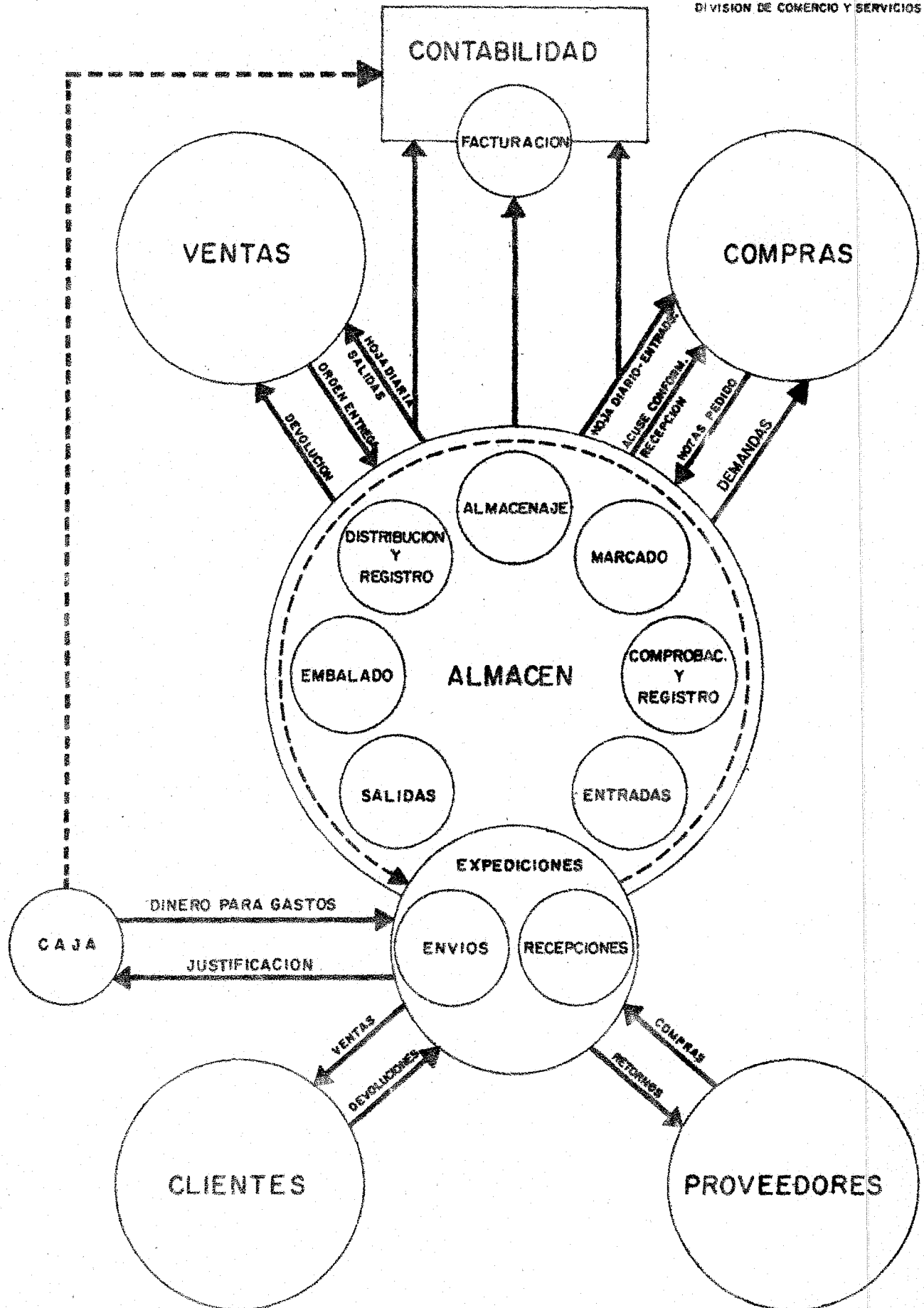


ESQUEMA DE ORGANIZACION Y RELACIONES DE "VENTAS"



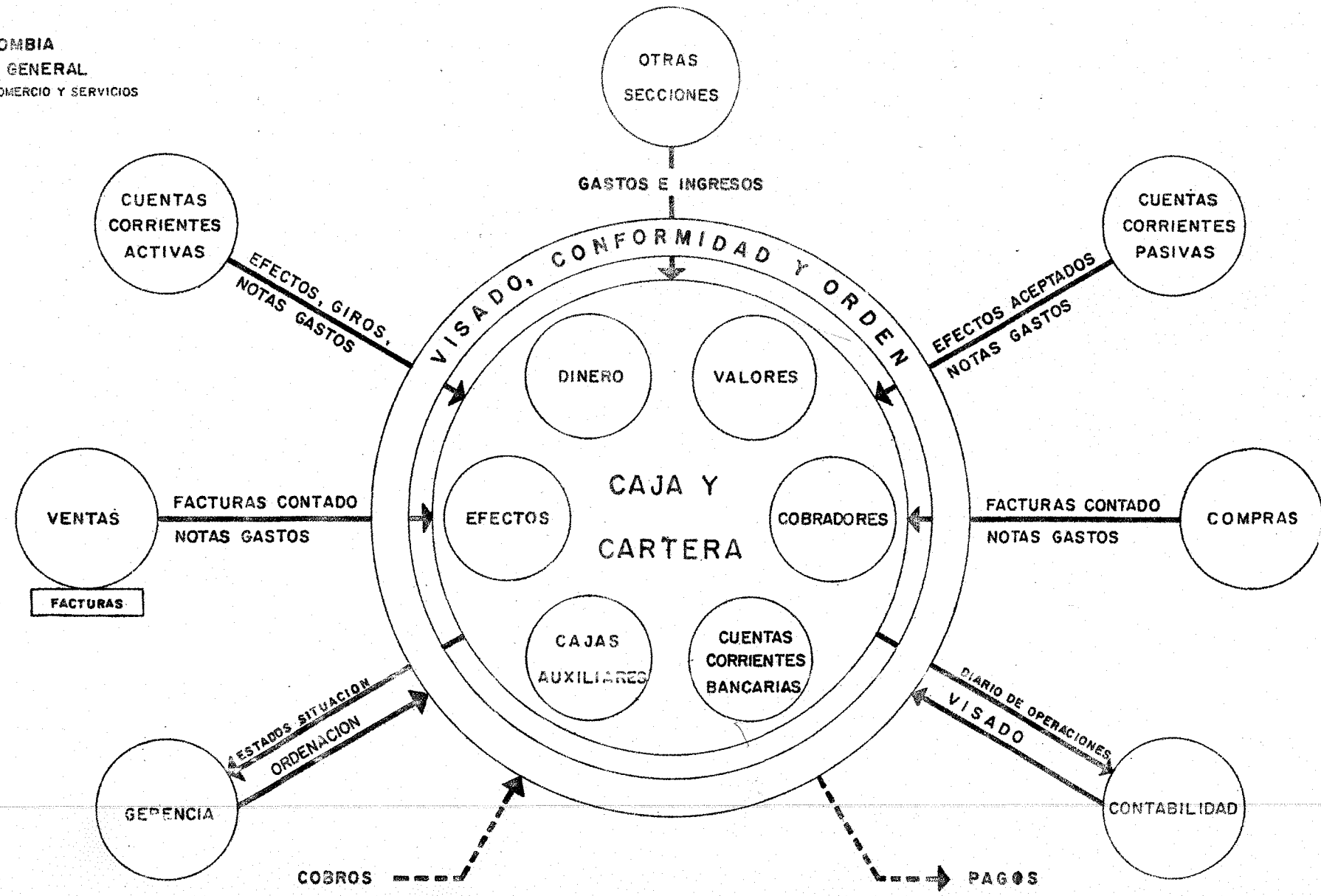
ESQUEMA DE ORGANIZACION Y RELACIONES DE "ALMACEN"

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE COMERCIO Y SERVICIOS



ESQUEMA DE ORGANIZACION Y RELACIONES DE "CAJA Y CARTERA "

SENA-COLOMBIA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE COMERCIO Y SERVICIOS



COMITES	Denominación	DEFINICION Y OBJETIVOS	
ORGANISMOS DE CARACTER NACIONAL	COMITE NACIONAL DE GREMIOS	Organismo asesor para la División de Comercio y Servicios, específicamente para el Director de la División, integrado por los representantes a escala nacional de los Gremios de la Producción, el Comercio y los Servicios. Sus labores de asesoría se orientarán a los aspectos tecnológicos de las ocupaciones objeto de Formación por Aprendizaje.	D D C S
	COMITE NACIONAL DE E.C.D.	Organismo integrado a juicio del Director de la División de Comercio y Servicios por personal de las Regionales del SENA, que esté trabajando en la E.C.D. o que posea amplia experiencia en estas funciones o en general, en el campo de la administración. Su objetivo es asesorar a la División de Comercio y Servicios, especialmente al Grupo de Comercialización en lo relativo a planeación, organización y funcionamiento de la Empresa Comercial Didáctica en todo el país.	D D C S
ORGANISMOS DE CARACTER REGIONAL	COMITE REGIONAL DE GREMIOS	Organismo regional de asesoría externa, integrado por representantes de los Gremios de la Producción (en cuanto hace a la función comercial de ésta) el Comercio y los Servicios. Su objetivo es asesorar al Director del Centro Comercial en lo relativo a Empresa Comercial Didáctica, analizando su estructura y orientándola en forma real de acuerdo a los aspectos de las Empresas del medio. Actuar como Junta Asesora de la Empresa Comercial Didáctica.	D C n
	COMITE REGIONAL DE E.C.D.	Organismo regional integrado por el o los Supervisores e Instructores del Centro Comercial encargados de la Empresa Comercial Didáctica. Su objetivo es llevar a cabo el planeamiento, organización, funcionamiento y supervisión de la Empresa Comercial Didáctica del Centro Comercial respectivo	D C n

COMERCIAL DIDACTICA

RESUMEN

ORGANIZACION			OBSERVACIONES
Dirección	Coordinación	Metodología y Procedimiento	
Director de la División de Comercio y Servicios	Jefe del Grupo de Comercialización de la División de Comercio y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones trimes - trales. - Produce recomenda - ciones para ser eva - luadas por la Divi - sión de Comercio y Servicios. - Políticas y normas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se rige por estatuto especial se - gún el Acuerdo #66 de Nov. 15 /67 - En el cuadro "Campos de Acción" de la División de Comercio y Ser - vicios, este organismo figura con el nombre de "Comité de Empre - sas". (Gráfico No. 1)
Director de la División de Comercio y Servicios	Jefe del Grupo de Comercialización de la División de Comercio y Ser - vicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión anual - Produce recomenda - ciones para ser eva - luadas por la Divi - sión de Comercio y Servicios. - Políticas y normas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se rige por disposiciones de "Or - ganización de las Reuniones de Trabajo en el Sector Terciario". - En el cuadro "Campos de Acción" de la División de Comercio y Ser - vicios, este organismo figura con el nombre de "Comité Nacional de Empresa Comercial Didáctica. (Gráfico No. 1)
Director del Centro Co - mercial	Gerente de la Empresa Comer - cial Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión bimestral - Produce recomen - daciones para ser evaluadas por el Di - rector del Centro Comercial. - Políticas y normas 	Se rige por Estatuto especial se - gún Acuerdo # 66 de noviembre 15 de 1967
Director del Centro Co - mercial	Gerente de la Empresa Comer - cial Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión semanal - Produce recomenda - ciones para ser eva - luadas por el Direc - tor de Centro. - Políticas y normas 	Sus miembros son Jefes de De - partamento de la Empresa Co - mercial Didáctica